



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA VEŘEJNÉ EKONOMIKY

**Financování víceúčelových sportovních zařízení v Moravskoslezském kraji**  
**Financing of Multi-Purpose Sports Facilities in the Moravian-Silesian Region**

Student: Bc. Roman Bajger  
Vedoucí diplomové práce: Mgr. Ing. Stanislav Mrvík, Ph.D.

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra veřejné ekonomiky

## Zadání diplomové práce

Student:

**Bc. Roman Bajger**

Studijní program:

N6202 Hospodářská politika a správa

Studijní obor:

6202T055 Veřejná ekonomika a správa

Téma:

Financování víceúčelových sportovních zařízení v Moravskoslezském kraji

Financing of Multi-Purpose Sports Facilities in the Moravian-Silesian Region

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Ekonomické aspekty sportovních zařízení
3. Analýza financování víceúčelových sportovních zařízení
4. Zhodnocení hospodaření vybraných víceúčelových sportovních zařízení
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

HOBZA, Vladimír, Jaroslav REKTOŘÍK et al. *Základy ekonomie sportu*. Praha: Ekopress, s. r. o., 2006. 192 s. ISBN 80-86929-04-3.

NOVOTNÝ, Jiří et al. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. 512 s. ISBN 978-80-7357-66-0.

PEKOVÁ, J., J. PILNÝ a M. JETMAR. *Veřejný sektor - řízení a financování*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. 485 s. ISBN 978-80-7357-936-4.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Ing. Stanislav Mrvík, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015

doc. Ing. Petr Tománek, CSc.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.“

V Ostravě dne 20. 04. 2015

.....  
Roman Bajger

## OBSAH

1	Úvod.....	1
2	Ekonomické aspekty sportovních zařízení.....	3
2. 1	Sport a tělovýchova ve veřejném sektoru.....	3
2.1.1	Základní pojmy tělesné kultury .....	3
2.1.2	Financování tělesné kultury a sportu .....	5
a)	Financování tělesné kultury z veřejných zdrojů .....	6
b)	Financování tělesné kultury ze soukromých zdrojů.....	12
2. 2	Poptávka a nabídka produktů a služeb tělesné kultury.....	13
2.2.1	Poptávka po produktech a službách sportu.....	13
2.2.2	Nabídka produktů a služeb sportu.....	15
2. 3	Management sportovních zařízení.....	17
2.3.1	Facility management.....	17
2.3.2	Provozní manažer sportovního zařízení.....	18
2. 4	Subjekty působící v tělesné kultuře .....	20
2.4.1	Subjekty veřejného sektoru.....	21
2.4.2	Subjekty soukromého sektoru.....	22
2. 5	Ekonomická charakteristika sportovních statků.....	23
3	Analýza financování víceúčelových sportovních zařízení.....	25
3. 1	Charakteristika Moravskoslezského kraje .....	25
3. 2	Sportovní a tělovýchovná zařízení .....	28
3.2.1	Historický vývoj STZ a uplatňované urbanistické normy.....	28
3.2.2	Financování a současný stav .....	31
3. 3	Charakteristika vybraných VSZ a jejich vnějších podmínek .....	34
3. 4	Analýza výnosů VSZ.....	38
3. 5	Analýza nákladů VSZ.....	41

4	Zhodnocení hospodaření vybraných VSZ .....	44
4. 1	Propočet hospodaření vybraných VSZ v letech 2011-2014 na 1 hodinu provozu .....	44
4.1.1	Horní Suchá .....	44
4.1.2	Havířov .....	45
4.1.3	Ostrava.....	46
4. 2	Propočet cenové politiky vybraných VSZ v letech 2011-2014 při vyrovnané bilanci..	47
4.2.1	Horní Suchá .....	48
4.2.2	Havířov .....	49
4.2.3	Ostrava.....	49
4. 3	Výpočet obsazenosti vybraných VSZ v letech 2012-2014.....	50
4.3.1	Horní Suchá .....	51
4.3.2	Havířov .....	52
4.3.3	Ostrava.....	54
4. 4	Propočet hospodaření vybraných VSZ v letech 2011-2014 při 100 % obsazenosti.....	55
4.4.1	Horní Suchá .....	56
4.4.2	Havířov .....	56
4.4.3	Ostrava.....	57
4. 5	Dotazníkové šetření „Víceúčelová sportovní hala“ .....	58
4. 6	Souhrnné zhodnocení hospodaření vybraných VSZ .....	61
5	Závěr .....	70
	Seznam použité literatury .....	74
	Seznam zkratk	
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Přílohy	

# 1. ÚVOD

Problematika pohybové aktivity stále existuje, i když mohla být zastíněna ekonomickou krizí. Není to však tak dlouho co byla středem pozornosti všech médií a také běžných občanů. Hlavním důvodem řešení této problematiky je, že lidé v současné době žijí v uspěchané společnosti, mají méně volného času a na konci pracovního dne jim chybí energie a chuť k provozování nějakého sportu či jiné tělesné aktivity. Bohužel za těchto podmínek mohou u mnohých nastat zdravotní potíže (srdeční, obezita, psychické apod.), proto se snaží ÚSC a různé instituce podporovat projekty zaměřené na snížení tohoto negativního jevu moderní doby, ať už se jedná o stavby sportovních budov tak o propagaci zdravějšího životního stylu.

Tato diplomová práce je zaměřena na oblast financování víceúčelových sportovních zařízení v Moravskoslezském kraji. Konkrétněji se zaměřuje na komparaci vybraných víceúčelových sportovních zařízení v Moravskoslezském kraji.

Cílem této diplomové práce je analyzovat a zhodnotit hospodaření vybraných víceúčelových sportovních zařízení (VSZ) v Moravskoslezském kraji v letech 2011 – 2014.

V diplomové práci jsou použity 3 metody: komparativní analýza, korelace a dotazníkové šetření.

V diplomové práci jsou pro naplnění cíle ověřovány dvě hypotézy. První hypotéza zní: Víceúčelová sportovní zařízení jsou schopna vykazovat každoroční zisk při 100 % obsazenosti a při současných cenách. Tato hypotéza ověřuje, zda jsou tyto zařízení schopné fungovat bez provozních dotací od svých zřizovatelů. Druhá hypotéza zní: Míra obsazenosti víceúčelových sportovních zařízení je silně závislá na hustotě obyvatel. Tato hypotéza je ověřována pomocí metody korelace v programu Excel a má potvrdit či vyvrátit myšlenku, že úspěšnost provozování těchto zařízení (pokud budeme brát procentuální obsazenost jako kritérium úspěšnosti), je silně spjata s hustotou obyvatelstva. To znamená, zdali a jak moc je podstatné brát hustotu obyvatelstva jako základní či zásadní kritérium pro realizaci nových víceúčelových sportovních zařízení nebo pouze udržování těch stávajících.

Diplomová práce je strukturována do 5 kapitol, kde první kapitolou je úvod a poslední tvoří závěr.

V teoretické části je věnována pozornost na vysvětlení základních definic a pojmů, způsobů financování tělesné kultury z veřejných tak i ze soukromých zdrojů. Protože na hospodaření sportovních zařízení působí tržní síly, ať již jsou tyto zařízení spravovány soukromým či veřejným subjektem, tak je zde uváděna poptávka a nabídka produktů a služeb tělesné kultury, které na tyto zařízení nepochybně působí. Dále je v teoretické části pozornost upřena na management sportovních zařízení, na nový trend tzv. facility management a také na funkce samotných provozních sportovních zařízení. Nakonec je teoretická část věnována subjektům, které působí v tělesné kultuře, mající vliv na sportovní prostředí, ve kterých víceúčelová sportovní zařízení působí a také je věnována ekonomické charakteristice sportovních statků.

V praktické části je pozornost soustředěna na analyzování financování víceúčelových sportovních zařízení, nejprve je proveden rozbor Moravskoslezského kraje, jakožto hlavního tvůrce vnějších podmínek, které působí na sportovní zařízení. Dále je pozornost zaměřena samotná víceúčelová sportovní zařízení, resp. na jejich historický vývoj a současný stav a na jejich financování. Aby se zjistil současný stav financování VSZ, tak je zde provedena analýza vybraných VSZ, a to jak jejich podmínek (vnějších a vnitřních), ve kterých působí, tak také jejich financování. Ve čtvrté kapitole jsou prováděny výpočty k určení správnosti či nesprávnosti hypotéz. Je zde vypočítávána nákladnost vybraných VSZ na 1 hodinu provozu těchto zařízení, dále jak by se musela změnit cenová politika vybraných VSZ, aby jejich rozpočet byl vyrovnaný. Potom je zde zjišťována obsazenost jednotlivých sportovních zařízení, aby bylo možné vidět, zda neexistují v tomto směru nějaké nedostatky, které by bylo potřeba odstranit. Pak je proveden výpočet hospodaření vybraných VSZ při 100 % obsazenosti, abychom byli schopni zjistit správnost či nesprávnost jedné z hypotéz. Nakonec jsou uvedeny některé výsledky dotazníkového šetření, které poskytují mnoho užitečných informací o potřebách a přáních potencionálních klientů VSZ, tzn., jaké jsou požadavky ze strany poptávky po produktech a službách, a zda VSZ jsou schopny svou aktuální nabídkou služeb vyhovět této poptávce. Také se zde nachází souhrnné zhodnocení hospodaření vybraných VSZ.



## 2. EKONOMICKÉ ASPEKTY SPORTOVNÍCH ZAŘÍZENÍ

V této kapitole budou představeny teoretické základy, potřebné k orientaci v oblasti tělesné kultury, sportu a sportovním trhu.

### 2.1 Sport a tělovýchova ve veřejném sektoru

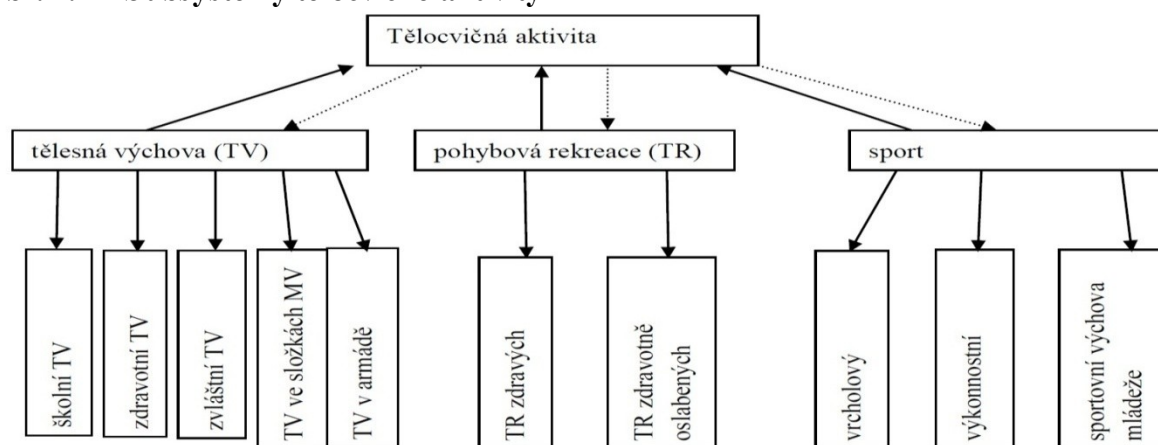
#### 2.1.1 Základní pojmy tělesné kultury

Definice pojmu „tělesná kultura“ pochází z kinantropologie (kin=pohyb, antropos=člověk, logos = věda). Z vědeckého hlediska jej můžeme také definovat jako část kultury a celého kulturního dědictví národa. Je to sociokulturní systém, který jako výsledek činností, tvorby hodnot, vztahů a norem zabezpečuje specifickými tělocvičnými prostředky uspokojování zvláštních biologických a sociálních potřeb člověka v oblasti fyzického, a z něj vyplývajícího psychického a sociálního rozvoje s cílem jeho socializace a kultivace. Objektem jejího působení je kulturní a společenský člověk jako plnohodnotný člen společnosti.

Za nejdůležitější ze všech subsystémů činností tělesné kultury můžeme považovat subsystém tělocvičné aktivity, který se člení do tělesné výchovy, pohybové rekreace a sportu.

1

Obr. 2.1 – Subsystémy tělocvičné aktivity



Zdroj: HOBZA, Vladimír. REKTOŘÍK, Jaroslav a kolektiv. *Základy ekonomie sportu*, Praha: Ekopress s.r.o., 2006. 192 s. ISBN 80-86929-04-3 (s. 11)

**Tělocvičná aktivita** - je to souhrn skutečně vykonaných tělesných cvičení a může vyplnit tzv. „akční vakuum“, které zajišťuje uspokojení potřeb po dobrodružství a uspokojení prožitků.

**Tělesná výchova** - se uskutečňuje během pedagogického procesu, v němž se využívá jako hlavního prostředku tělesných cvičení, sloužících k všestrannému zdokonalování člověka a k rozvoji jeho osobnosti. V tělesné výchově není tělocvičný výkon hlavním cílem, ale prostředkem.

**Sport** - rekreační fyzická aktivita tvořící složku volného času a životního stylu ve vrcholové podobě, prováděná i jako profese. Plní funkce zdravotní i relaxační, zahrnuje momenty soutěživosti, výkonu, regulované ventilace agrese, příslušnosti ke skupině. Je také charakterizována jako pohybová činnost soutěžního charakteru, prováděná podle určitých pravidel. Dělí se na relaxační, vrcholovou a výkonnostní. Základní dělení: sport individuální a kolektivní.

**Pohybová rekreace** - umožňuje kultivaci tvořivých sil člověka, má velký vliv na intelektuální, tělesný i sociální rozvoj osobnosti. Jde o čínorodý a rozvíjející se koncept využití volného času, o harmonické utváření osobnosti, o její rozvoj v somatické, psychické i psychosociální oblasti. Přitom musí naplňovat představy a uspokojování potřeb těch, jimž je určena - odpočinek, zábava, vzdělání.

**Tělovýchovná jednota** - (synonymum pro sportovní klub nebo tělocvičnou jednotu) je základním článkem vyšší tělovýchovné organizace (asociace), realizuje její hlavní činnost.

**Tělovýchovné zařízení** - je uměle vytvořené prostředí pro sportování a tělesnou přípravu. Jedná se především o tělocvičny, stadiony, hřiště, plavecké bazény, apod.

**Tělovýchovné hnutí** - je institucionální soustavou, která zabezpečuje rozvoj různých forem tělesné kultury.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> HOBZA, Vladimír. REKTOŘÍK, Jaroslav a kolektiv. *Základy ekonomie sportu*, Praha: Ekopress s.r.o., 2006. 192 s. ISBN 80-86929-04-3

## 2. 1. 2 Financování tělesné kultury a sporu

Ekonomický význam systému tělesné kultury je možné prokázat mnohými způsoby. Některé oblasti, které reálně ovlivňují národní hospodářství, lze dokumentovat na příkladech podílu sportu na HDP, zaměstnaností, kterou vyvolává, počtem sportovních organizací, počtem aktivních sportujících, výdaji státního rozpočtu na potřeby celého systému tělesné kultury atd. Podstatné však je, že systém tělesné kultury a jím produkováné činnosti a aktivity významně ovlivňují jednotlivá odvětví národního hospodářství a následně rozvoj regionů, neboť vytvářejí určité množství stabilních pracovních příležitostí.<sup>1</sup>

Pro účelové zkoumání tělesné kultury se jeví jako nejvhodnější rozložení subsystému národního hospodářství podle kritéria vlastnictví nebo podle kritéria financování.

Podle kritéria vlastnictví se členění národního hospodářství na soukromý sektor a na sektor veřejný, který se dále člení na sektor státní a samosprávný (územní a zájmový).

Podle kritéria financování se členění národního hospodářství na soukromý a veřejný sektor a také na sektor domácností, který se významně podílí na koloběhu finančních prostředků v národním hospodářství, a tím i nákupu a vlastnictví produktů systému tělesné kultury.<sup>1</sup>

Koexistence soukromého a veřejného sektoru je ve smíšených ekonomikách zcela běžná, vzniká tím velké množství různých vztahů.

**Obr. 2.2 - Členění národního hospodářství podle kritéria vlastnictví**

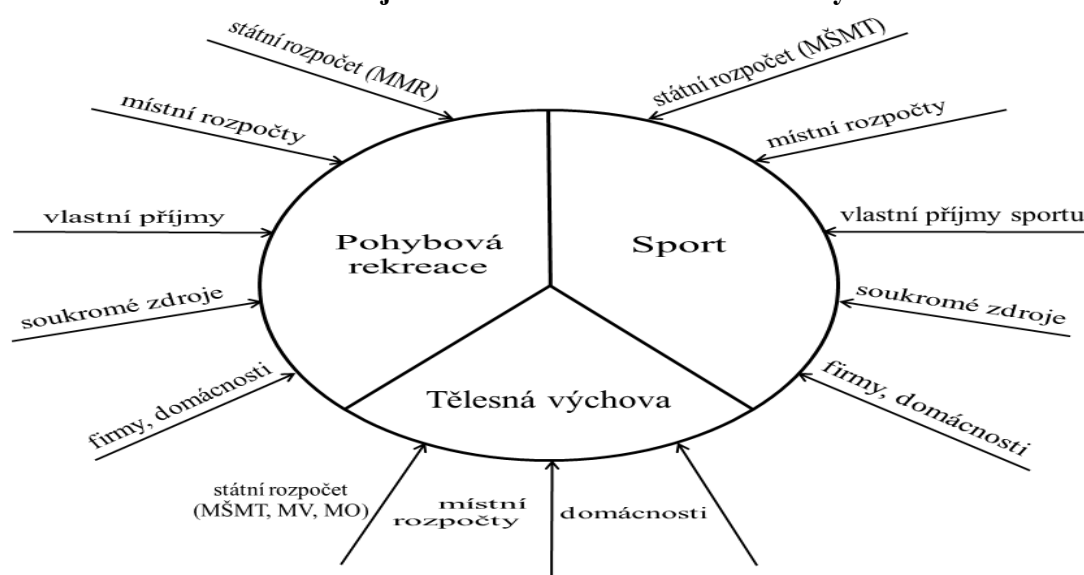


Zdroj: HOBZA, Vladimír. REKTOŘÍK, Jaroslav a kolektiv. *Základy ekonomie sportu*, Praha: Ekopress s.r.o., 2006. 192 s. ISBN 80-86929-04-3 (s. 16)

Oba sektory spolu velmi úzce kooperují, navzájem se doplňují a potřebují. Sport se tudíž vyskytuje jak v soukromém, tak ve veřejném sektoru a má ziskový i neziskový charakter.

Financování tělesné kultury je zabezpečováno ze dvou zdrojů, a to z veřejných a soukromých. Každá z těchto oblastí má své jedinečné charakterové vlastnosti, avšak v mnohých případech dochází k spolufinancování z obou zdrojových oblastí, tzv. vícezdrojové financování.

**Obr. 2.3 – Schéma vícezdrojového financování tělesné kultury**



Zdroj: HOBZA, Vladimír. REKTOŘÍK, Jaroslav a kolektiv. *Základy ekonomie sportu*, Praha: Ekopress s.r.o., 2006. 192 s. ISBN 80-86929-04-3 (s. 52)

#### a) **Financování tělesné kultury z veřejných zdrojů**

Je všeobecně uznáváno, že tělesná kultura vykazuje velký podíl externalit, jak pozitivních, tak i negativních. V podmínkách čisté tržní ekonomiky je vyjádření hodnoty externalit za pomoci peněžních ekvivalentů obtížné, a proto je třeba podporovat tuto produkci externalit, pokud se jedná o pozitivní externality, finančně z veřejných zdrojů a státního rozpočtu. Tato podpora má být také založena na ochotě příslušného subjektu poskytovat veřejně prospěšnou službu.<sup>1</sup>

Finance tělesné kultury z veřejných prostředků územních celků a státního rozpočtu zahrnuje tyto oblasti:

- dotace ze státního rozpočtu,
- dotace z místních rozpočtů (z krajských, městských a obecních rozpočtů),

Jednou z významných složek financování tělesné kultury, kromě stále výrazněji působícího zdroje ze soukromých prostředků podnikatelského a nepodnikatelského charakteru (firem a rodinných rozpočtů), je financování tělesné kultury ze státního rozpočtu.<sup>1</sup>

Nejvyšším typem veřejného rozpočtu je rozpočet státní. Je schvalován každý rok parlamentem a řídí se podle něj hospodaření státu v tom kterém kalendářním roce.

Jedním z hlavních vztahů mezi státním rozpočtem a jinými subjekty (ÚSC, občanská sdružení, atd.) jsou výdaje formou dotací.<sup>2</sup>

### **Dotace**

Jsou to peněžní prostředky státního rozpočtu, státních finančních aktivit nebo národního fondu poskytované právnickým nebo fyzickým osobám na stanovený účel.<sup>2</sup>

Rozlišujeme dvě základní formy dotací a to: *účelové a neúčelové dotace*. Oba tyto typy dotací mohou být používány na financování jak běžných (na financování provozních potřeb), tak kapitálových (investičních) výdajů. Dále potom můžeme dělit dotace na *nárokové a nenárokové dotace*.<sup>3</sup>

### *Účelové dotace*

Jsou poskytovány na předem stanovený účel a příjemce je zodpovědný poskytovateli za jejich užití k danému účelu. Zde se můžeme setkat s dvěma pojmy a to *mandatorní a diskreční dotace*.

---

<sup>2</sup> DURDOVÁ, Irena. *Sociální, ekonomické a etické aspekty současného sportovního prostředí*. 1.vyd. Ostrava: VŠB-Technická univerzita Ostrava, 2011. 132s. ISBN 978-80-248-2439-0

<sup>3</sup> NOVOTNÝ, Jiří a kolektiv, *Sport v ekonomice*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. 512 s. ISBN 978-80-7357-66-0

- *Mandatorní dotace* – jsou to takové dotace, které jsou poskytovány příjemci ve stanovené výši a za určených podmínek na základě zákona, legislativy a normy.

- *Diskreční dotace* - nejsou závazně stanoveny a rozhoduje se o nich v jednotlivých případech. Často mají pouze limitovaný časový horizont poskytování a jsou uplatňovány především u specifických infrastrukturních projektů či řešení následků přírodních pohrom.

Dále mohou být tyto dotace podmíněny. Zde se vyskytují tři podmínky, se kterými se můžeme setkat u účelových dotací, a jsou to: *spoluúčast na financování*, *bez spoluúčasti a ukazatel výkonů*.

- *Spoluúčast na financování* - na každou korunu dotace na určitou službu je, aby příjemce dotace vynaložil stanovenou sumu ze svého rozpočtu na dané výdaje.

- *Bez spoluúčasti* – zde se jedná o pevnou (fixní) částku, kterou poskytovatel poskytne příjemci na předem určené statky či služby a to bez ohledu na to, jestli příjemce vynakládá ještě své finanční prostředky na danou službu).<sup>3</sup>

- *Ukazatel výkonů* – Tento ukazatel se zaměřuje spíše na výstupy nežli vstupy a eliminuje možnost, aby dotace nenahradila část vlastních příjmů, které by jinak byly vynaloženy ke stejnému účelu. Rozdíl mezi dotací se spoluúčastí a dotací podmíněnou výkonem je, že by snížení výdajů příjemce mělo automaticky vést ke snížení dotace (v případě spoluúčasti), zatímco v případě výkonové podmíněnosti nikoli. V případě výkonové podmíněnosti dotace nemusí klesnout, protože výkon nemusí být vždy dokonale spojen s výdaji.

Všeobecné dotace jsou obvykle využívány k financování základní úrovně místních veřejných statků a to na základě vzorců odrážející průměrné nebo normativní náklady na tyto statky. Dodatečně vytvářejí stimul pro úspory v nákladech příjemců dotací.

### *Nárokové a nenárokové dotace*

Tyto dotace se řídí podle toho, jakým způsobem je příjemce získává. Hovoříme zde o dvou případech a to: *nárokové a nenárokové dotace*.

- *Nárokové dotace* – o tyto dotace se jedná, pokud má příjemce na dotace automaticky nárok a dostává je pravidelně, aniž by o ně musel žádat.
- *Nenárokové dotace* – jedná se o případy, kdy příjemce musí o dotaci žádat, musí splnit určitá kritéria a nemá na ně automatický nárok.<sup>3</sup>

### **Financování z fondů EU**

Členství České republiky v Evropské unii jí umožňuje podílet se na společných politikách EU včetně politiky hospodářské a sociální soudržnosti. Možnost čerpat finanční prostředky ze strukturálních fondů a Fondu soudržnosti se otevřela i subjektům územní samosprávy, to znamená krajům, obcím, svazkům obcí a jimi zřizovaným organizacím.

Kraje sdružené do regionů soudržnosti připravily pro období 2007-2013 decentralizovaně své vlastní regionální operační programy (ROP). Konkrétně se jedná o Regionální operační program Střední Čechy, Jihozápad, Severozápad, Jihovýchod, Severovýchod, Moravskoslezsko a Střední Morava. Na regionální operační programy z toho připadá částka 4,66 mld. eur, tj. cca 131,4 mld. Kč, tedy přibližně 17,46 % z finančních prostředků určených pro Českou republiku v období 2007 - 2013.<sup>4</sup>

ROP podporují aktivity, jejichž realizace náleží do působnosti obcí nebo krajů a dávají možnost lepšího rozvíjení pozitivních specifík regionů a lepšího využití příležitostí k jeho rozvoji. Podporují tak využití potenciálu daného území a přispívají k jeho vyváženému prostředí pro malé a střední podniky, zvýšení podílu cestovního ruchu a zlepšení životních podmínek obyvatel měst a venkova – v rámci nich i na volnočasové aktivity spojené se sportem.<sup>3</sup>

---

<sup>4</sup> PROVAZNÍKOVÁ, Romana. *Financování měst, obcí a regionů*. 2. vyd. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2009. 304 s. ISBN 978-80-247-6373-6

Tento druh dotací je spojen se spolufinancováním ze strany příjemců a většinou jsou vypláceny až po realizaci akce či stavby. Mohou mít charakter jak kapitálových, tak běžných dotací a zpravidla jsou přísně účelové.<sup>4</sup>

### **Financování z rozpočtu Ministerstva pro místní rozvoj ČR**

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR (MMR) patří do systému ústředních orgánů státní správy České republiky v oblastech, vymezených příslušnými právními dokumenty.

Objemem svých pravomocí, kompetencí a odpovědností za správu finančních prostředků hraje ve státní správě významnou roli. Ministerstvo je ústředním orgánem státní správy mezi jinými ve věcech: regionální politiky, politiky bydlení, územního plánování a investiční politiky. Spravuje finanční prostředky určené k zabezpečování politiky bydlení a regionální politiky státu, koordinuje činnosti ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy při zabezpečování politiky bydlení a regionální politiky státu a také zabezpečuje účast ČR v Územní agendě EU, která vytváří strategický a akční rámec územního rozvoje Evropy s vazbou na národní koncepcie územního rozvoje.<sup>5</sup>

Ministerstvo má také na starosti programy a dotace (dotační tituly), které jsou poskytovány dle činností ministerstva v oblastech: regionální politiky, bytové politiky, podpory nestátních neziskových organizací a v oblasti strukturálních fondů, především pak u operačních programů, kde je řídícím orgánem ministerstvo:

- Dotace pro nestátní neziskové organizace
- Operační programy řízené MMR
- Podpora bydlení
- Podpora cestovního ruchu
- Podpora rozvoje regionů

Přestože jsou finanční objemy realizovaných akcí z hlediska celkových finančních prostředků státního rozpočtu relativně velmi malé, svou cíleností a územní koncentrací mohou pomoci zmírňovat regionální disparity a účinně přispívat k vyváženému rozvoji území.<sup>6</sup>

Cílem státních programů regionálního rozvoje je podpora procesů vedoucích ke zvýšení celkové výkonnosti ekonomiky. Tato podpora má vést k diversifikaci výrobní základny a k následnému vzniku nových pracovních příležitostí a tím ke snížení vysoké míry



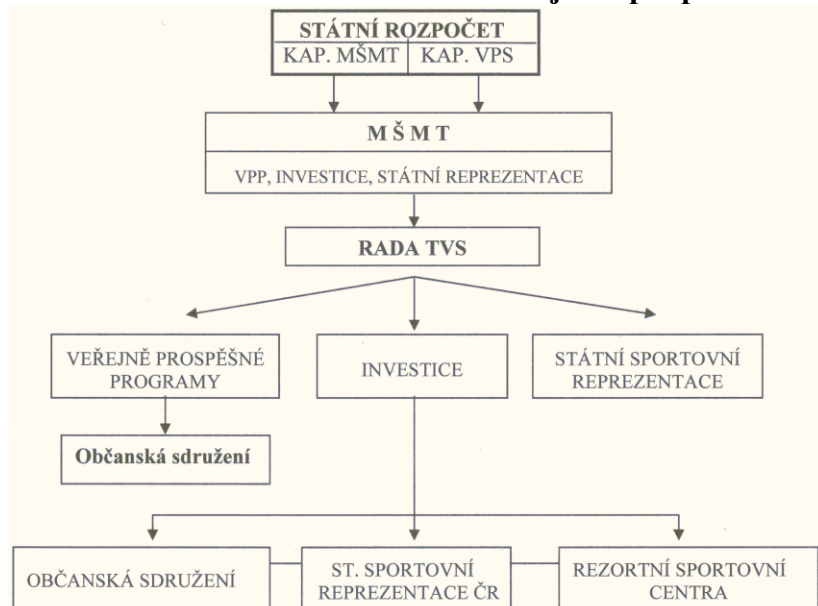
nezaměstnanosti, stejně jako pomoci při zajištění základních funkcí veřejné správy, posílení kvality života a aktivizaci spolkové činnosti a zachování tradic v malých obcích.

### Financování z rozpočtu Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR

Prostředky na financování sportu jsou v rámci centra soustřeďovány každoročně ve SR v kapitole MŠMT. Mezi hlavní zdroje této kapitoly patří jednak:

- *státní zdroje* (finanční prostředky přidělované přímo do rozpočtu MŠMT a finanční prostředky přidělované MŠMT z kapitoly Všeobecná pokladní správa)
- *nestátní zdroje* (z podílu na loterijních výnosech) <sup>7</sup>

**Obr. 2.4 Rozdělování státních zdrojů na podporu tělovýchovy a sportu v ČR**



Zdroj: PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. *Veřejný sektor - řízení a financování*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 485 s. ISBN 978-80-7357-936-4.

<sup>5</sup> Ministerstvo Pro Místní Rozvoj ČR. *Základní informace o ministerstvu*. [online]. 2013. [25. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Ministerstvo/Ministerstvo>

<sup>6</sup> Ministerstvo Pro Místní Rozvoj ČR. *Programy a dotace*. [online]. 2013. [25. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Ministerstvo/Programy-a-dotace>

<sup>7</sup> PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. *Veřejný sektor - řízení a financování*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 485 s. ISBN 978-80-7357-936-4.

## b) **Financování tělesné kultury ze soukromých zdrojů**

Jedná se o finanční zdroje plynoucí z podnikatelské činnosti sportovní organizace

Pojem podnikání je vymezen v obchodním zákoníku těmito znaky:

1. **soustavnost**, pravidelnost nebo opakovatelnost činností,
2. **samostatnost** – ten, kdo podnikatelskou činnost provozuje sám, rozhoduje o jejím rozsahu, formě a době a místě výkonu činnosti,
3. podnikatel provozuje podnikatelskou činnost **pod vlastním jménem** (pod obchodním jménem),
4. podnikatel provozuje podnikatelskou činnost **na vlastní zodpovědnost**, nese odpovědnost za porušení závazků i právních předpisů, za případnou škodu i za výsledek podnikání,
5. podnikatelská činnost je konána za účelem **dosahování zisku**.<sup>2</sup>

Výše uvedené znaky jsou důležité také pro výdělečnou činnost sportovních organizací. U většiny sportovních klubů a organizací se setkáme s výdělečnou činností a s prvními čtyřmi charakteristickými znaky podnikatelské činnosti, to jest soustavnost, samostatnost, pod vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost. Otázkou však zůstává poslední charakteristický znak a to tzv. dosahování zisku.

Sportovní organizace jsou neziskové, vytvořené za jiným účelem než jaký je dosahování zisku. Svou případnou výdělečnou činností sledují sportovní organizace dosažení finanční soběstačnosti, získání dodatečných finančních zdrojů se snahou být co nejméně závislé na dotacích ze státního rozpočtu, nebo jiných veřejných rozpočtů.

Z tohoto důvodu je stále častěji zakládáno více občanských sdružení, obchodních společností, společností s ručením omezeným nebo akciových společností.<sup>2</sup>

Nejčastější typy podnikatelské (výdělečné) činnosti sportovních organizací:

- reklamní služby – výdělečná činnost spočívá v „prodeji“ sportu jako prostředku používaného k propagaci komerčních subjektů a jejich produktů,
- pronájmy, nájemní smlouvy – finance získané pronájmem sportoviště jiné organizaci,

- prodej občerstvení,
- pořádání akcí zábavného charakteru (plesy, zábavy, rekreačně-sportovní akce apod.),
- poskytování poradenských služeb,
- prodej sportovního zboží,
- poskytování služeb v oblasti regenerace a relaxace (sauna, masáže, apod.),
- nabídka možností vzdělávání a rozvoje pohybových dovedností, doškolení,
- jiné.<sup>2</sup>

Ačkoliv se jedná o možnosti samostatné výdělečné činnosti určené přednostně pro sportovní organizace, je přesto možné některé tyto činnosti vykonávat i za podmínek, že sportovní hala není řízena pod správou sportovní organizace, ale je pouze spravována správcem tohoto objektu a vlastněna je přímo obcí. Hlavními samovýdělečnými činnostmi jsou pronájem prostor nebo poskytování služeb.

## **2.2 Poptávka a nabídka produktů a služeb tělesné kultury**

V ekonomice jsou tyto dvě funkce charakterizovány jako dynamické, které na sebe navzájem působí a jsou determinovány velkým množstvím individuálních faktorů. Produkty v oblasti tělesné kultury jsou především služby (nemateriální produkty) a dále hmotné (materiální) produkty (např. sportovní oblečení, sportovní nástroje a nářadí, atd.).

Poptávka i nabídka po službách tělesné kultury vykazuje vesměs vysokou elasticitu, a s tím související obtížnosti dosahování ekonomické efektivnosti subjektů na trhu tělesné kultury, potažmo trhu sportu.

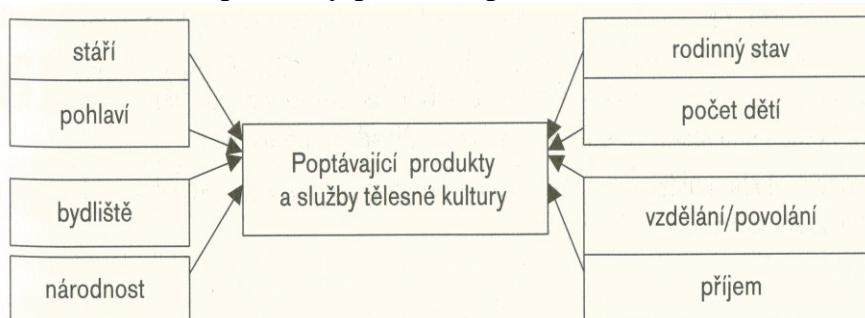
### **2.2.1 Poptávka po produktech a službách sportu**

Výdaje na produkty a služby tělesné kultury jsou v neustálé interakci s ostatními konkurenčními výdaji směřovanými do volného času. Dá se říci, že jsou v neustálé restrikcii

dvou veličin: času a domácích výdajů (kromě subsystému tělesná výchova). Poptávka po tělesné kultuře se vyvíjí na základě následujících rozhodnutí (Heinemann, 1995, s. 87):

- struktury preferencí poptávajících,
- výše cen poptávaného zboží a služeb tělesné kultury,
- druhu, kvality, technologie a prostorového rozložení poptávaného zboží a služeb tělesné kultury,
- informací o možnostech sportovních a pohybových aktivit,
- rozsahu volného disponibilního času,
- výše příjmu a bohatství,
- v závislosti na institucionálních a rámcových podmínkách.

**Obr. 2.5 Poptávkový potenciál pro tělesnou kulturu**



Zdroj: HOBZA, Vladimír. REKTOŘÍK, Jaroslav a kolektiv. *Základy ekonomie sportu*, Praha: Ekopress s.r.o., 2006. 192 s. ISBN 80-86929-04-3

Jak již bylo zmíněno výše, poptávka po poptávaných produktech tělesné kultury je elastická, hlavně u zbytných statků. Proto velmi důležité vědět, v jakém rozsahu dojde ke snížení či zvýšení poptávky v závislosti na snížení či zvýšení cen nabízených služeb a produktů. Vysoká elasticita u jednotlivých produktů však může být velmi rozdílná.

Mají na ni vliv různé faktory (Hobza, Rektořík a kol., 2006, s. 64):

- prestiž,
- módnost,
- trend,
- zvyk,
- reklama (propagace).

## 2.2.2 Nabídka produktů a služeb sportu

Mnohotvárnost subjektů nabízejících produkty a služby tělesné kultury lze dokumentovat rozdělením těchto subjektů podle (Hobza, Rektořík a kol., 2006, s. 65):

- podle právní formy: živnosti, s.r.o., a.s., občanská sdružení (spolky), nadace, atd.,
- podle cílové orientace: for-profit organizace, non-profit organizace,
- podle funkčnosti a způsobu plnění věcných úkolů: města, spolky, svazy, podnikatelské subjekty, atd.,
- podle šířky nabídky sportu: sportovní areály, multifunkční centra, fitness, tenis, masáže, atd.

Hlavním výstupem subjektů na straně nabídky je obecně řečeno produkt, a v oblasti sportu za produkt považujeme výrobek, službu či dokonce myšlenku, obchodovatelný na trhu. Produkty tělesné výchovy a sportu můžeme rozdělit následovně (Halásek, Lenert, 2009, s. 175):

- základní produkty tělesné výchovy a sportu
  - nabídka tělesných cvičení,
  - nabídka sportovních akcí,
  - nabídka turistických akcí,
- produkty vázané na osobnost
  - sportovní výkony vázané na osobnost sportovce,
  - výkony trenérů,
  - reklamní vystoupení sportovců,
- myšlenkové produkty tělesné výchovy a sportu
  - myšlenky iniciující tělovýchovnou a sportovní oblast,
  - sportovní informace šířené médii,
  - hodnoty zážitků v tělesné výchově a sportu,
- produkty v oblasti podmínek a vedlejší produkty
  - tělovýchovná a sportovní zařízení,
  - společenské akce,
  - pojištění sportovců a cvičenců,
  - doprava na soutěže,

- vstupenky apod.,
- klasické materiální produkty v tělesné výchově a sportu
  - tělovýchovně a sportovní nářadí,
  - tělovýchovné a sportovní náčiní,
  - sportovní oblečení.

Mezi produkty v oblasti tělesné výchovy a sportu a produktů z jiných oblastí jsou znatelné rozdíly, vycházejících ze specifických vlastností těchto produktů:

- *nemateriálnost*
  - většinou se jedná o služby, které jsou spojeny s daným prostorem a časem, a které není možné skladovat, proto jejich spotřeba probíhá v daném okamžiku a místě (ihned v okamžiku produkce).
- *nestandardizace*
  - dané produkty sice jsou v základu produkovány jako standardní, ovšem dochází k výkyvům kvality, vyvolané určitými faktory.
- *malá možnost kontroly složení sportovních produktů*
  - nabídka v tělovýchově a sportu má jen malý vliv na konečnou poptávku i přes vynikající materiální zabezpečení může mít výsledný nemateriální produkt nízkou kvalitu (např. špatný zápas špičkového týmu).
- *sport jako veřejný statek*
  - jedná se o volně přístupné sportovní statky, které spotřebitelé využívají zcela bezplatně nebo za mírný finanční obnos.
- *neexistence tržní ceny u tělovýchovných a sportovních produktů*
  - mimo produktů soukromého sektoru se dá cena tělovýchovných a sportovních produktů jen velmi těžko určit.

Při poskytování volnočasových služeb je třeba mít na zřeteli pestrost nabídky pro každou věkovou a sociální skupinu. V minulosti byl trh služeb pro volný čas zásobován výhradně státními institucemi. V současnosti se na trhu objevují všechny typy produktů (veřejné, soukromé i smíšené).

## 2.3 Management sportovních zařízení

### 2.3.1 Facility management

Sportovní zařízení jsou vlastněna státem, municipalitami, neziskovými či soukromými subjekty. Zařízení vlastněná převážně veřejnými či neziskovými subjekty se mohou dostávat do záporné bilance hospodaření, a aby tuto situaci zvrátili, a dostali se do kladných čísel, tak vlastníci (provozovatelé) si najímají soukromý management. Předpokládá se, že soukromý management je schopen využít potenciálu sportovních zařízení, aplikovat vědecké přístupy k řízení zařízení a hlavně transformovat nevýdělečnou společnost (sportovní zařízení) na prosperující zařízení, vykazující očekávanou míru zisku.<sup>3</sup>

Facility management může zabezpečovat specializovaná firma, tento přístup je častý v USA. V ČR norma ČSN EN 15221 vymezuje facility management jako „*integraci činností v rámci organizace k zajištění a rozvoji sjednaných služeb, které podporují a zvyšují efektivitu vlastní základní činnosti*“.

U velkých organizací, ať charakteru podnikatelského, či neziskového, existují četné podpůrné činnosti, které by měly být zabezpečovány efektivně (Novotný a kol., 2011, s. 437):

- *technický management* – správa nemovitostí (opravy, rekonstrukce budov, areálů, stadionů, kostelů, účelových zařízení; revize, přehled o majetku a o jeho využití),
- *provozní služby* – zabezpečení médií (tepla, elektřiny, plynu, vody, vzduchotechniky), včetně revizí, a dále zabezpečení sítí (počítačových, telekomunikačních) apod.
- *podpůrné služby* – úklidové činnosti, pomoc při stěhování, ostraha objektů, bezpečnostní služby,
- *podpora administrativy* – kopírování, styk s poštou, flexibilní doručování, spisové a archivační služby,
- *dopravní služby*,
- *environmentální služby* – komplexní řešení odpadů (zabezpečení nádob a kontejnerů na odpad, odpadového řádu, soustředování odpadů, zajištění jejich likvidace, vedení příslušné evidence) apod.,

- *skládkové hospodaření* atd.

Po angažování soukromého managementu si původní vlastník zařízení udrží kontrolu nad objektem a navíc může získat tyto přínosy (Novotný a kol., 2011, s. 437):

- snížení provozního deficitu,
- získání špičkových profesionálů v oblasti managementu,
- zvýšení počtu a kalibru pořádaných akcí,
- rozšíření kontaktů se zařízeními obdobného typu,
- zvýšení flexibility,
- efektivnější vyjednávání mzdových dohod.

Facility management by měl efektivně řídit všechny hlavní a podpůrné činnosti, které v daném zařízení probíhají. V EU normě 15221 „Facility management“ (ČSN EN 15221) jsou tyto podpůrné činnosti rozděleny takto:

a) oblast „Prostor a infrastruktura“:

- ubytovací a prostorové služby,
- pracoviště,
- technická infrastruktura,
- úklid a čištění,

b) oblast „Lidé a organizace“:

- zdraví, bezpečnost a ochrana,
- péče o uživatele objektů,
- ICT (výpočetní a komunikační technologie),
- logistika.<sup>3</sup>

### **2.3.2 Provozní manažer sportovního zařízení**

Provozní manažeři jsou odpovědní za činnost různých úseků provozu zařízení a musí disponovat určitými vlastnostmi a znalostmi, aby byli schopni efektivně vykonávat své funkce.



Existují rozdíly mezi klasickým provozním managementem výrobního podniku a provozním managementem sportovního zařízení. U běžného výrobního podniku provozní management kontroluje procesy vedoucí k přeměně surovin či polotovarů na hotový výrobek, a aby splňoval potřebné normy kvality. U sportovních zařízení se provozní management zaměřuje na samotné poskytování výrobků či služeb.

Dle Novotného (2011) je řízení provozu sportovního zařízení velmi rozmanitá práce, neboť provozní úsek zahrnuje veškeré tyto oblasti:

- administrativa,
- doprava a parkování,
- bezpečnost,
- první pomoc,
- bezpečnostní a lékařské služby,
- údržba budov, funkce kustoda,
- správce objektu a údržba hracích ploch,
- pokladna,
- prodej občerstvení a nápojů, catering,
- personální plánování (plný úvazek, částečný úvazek, externí),
- realizování sportovních akcí,
- poplatky za nájem,
- marketing, public relations, reklama,
- uzavírání kontraktů a nájemních smluv.

Dalo by se konstatovat, že na schopnostech provozního manažera závisí efektivnost podniku (v našem případě sportovního zařízení). Je zde ovšem mnoho faktorů, které si daný manažer musí uvědomit, aby mohl zvolit správný způsob řízení zařízení. Např. mnoho sportovních zařízení patří mezi nepodnikatelské organizace, které mají výrazně jiné společenské poslání, nežli u standardních společností, založených na maximalizaci zisku.

Provozní manažer zasahuje do mnoha oblastí a musí fungovat jako jakýsi „koordinátor“ mezi zaměstnanci a vlastníky zařízení, cíly sportovního zařízení a osobnímu cíly zaměstnanců, principů společensky odpovědné organizace a zájmových skupin, atd. Musí

efektivně spolupracovat s různými skupinami pracovníků od trenérů a zaměstnanců údržby budov a hracích ploch až po bezpečnostní složky. Provozní řízení zahrnuje širokou škálu komplexních rozhodovacích procesů od personálního plánování až po technologické změny a údržbu.

Vycházejíc z těchto skutečností je potřebné, aby daný provozní manažer disponoval znalostmi rozpočtnictví, kontroly nákladů, metodologie a také vyjednávacími schopnostmi.

Vedoucí pracovníci sportovních zařízení jsou obvykle vybíráni na základě jejich schopnosti zajistit stabilitu organizace nebo dle jejich specializace anebo dle jejich osobních (politicko-mocenských) kontaktů. Bohužel jen ve velmi malém počtu případů se do vedoucích pozic vybírají osoby dle jejich manažerských způsobilostí, jak je tomu v podnikatelském sektoru.

Mnoho sportovních zařízení je ve vlastnictví státu či municipalit, a proto se stává, že politický vliv přesahuje také do vedení těchto zařízení, tzn. že, personální obsazení zařízení se mění cyklicky se změnou politického vedení daného města či obce. Tento jev má potom negativní důsledky na zavádění dlouhodobých cílů a popřípadě provedení změn vedoucích ke zvýšení efektivnosti provozu těchto zařízení.

Dalším rozdílem mezi provozním managementem ziskové a neziskové organizace je v tom, jakým způsobem se motivuje zaměstnanec k zvýšení efektivnosti provozu zařízení. V společnostech podnikatelských subjektů založených na zisku, se uplatňuje způsob odměňování (metoda cukru) zaměstnanců za reprezentativní výkon, za inovace, a za dodatečnou pracovní iniciativu, zatímco u organizací založených na neziskovém principu se setkáváme z trestání (pokutováním, metoda biče) zaměstnanců za případné omyly a chyby.<sup>3</sup>

## **2.4 Subjekty působící v tělesné kultuře**

Konečným příjemcem produktů tělesné kultury je vždy individuální spotřebitel, nakupovat služby však může a také nakupuje stát a samospráva.

Na straně nabídky existuje velký počet různorodých subjektů, jejichž institucionální a společenské postavení je dán historickým a kulturním vývojem každé země, závisí však také na současných politických aspektech (politické vůli, veřejné volbě), rozsahu nabídky a je

determinován i ekonomickými možnostmi podpory produktů a služeb tělesné kultury ze strany státních, samosprávných orgánů a podporou individuálními soukromými zdroji.

Podpora tělesné kultury je realizována dvěma základními způsoby:

- institucionálně (prostřednictvím subjektů nabízejících produkty tělesné kultury),
- finančně:
  - přímo – hmotnou podporou subjektů nabízející produkty TK (dotace, granty, atd.),
  - nepřímo – vhodnou daňovou politikou.

Formy sportovních organizací

- Státní zařízení
- Sportovní klub
- Občanské sdružení (spolek)
- Obecně prospěšná společnost
- Samostatný podnikatel
- Obchodní společnost
- Různé typy spolupráce se sportovními subjekty

#### **2.4.1 Subjekty veřejného sektoru**

Působí zde hlavně státní sektor prostřednictvím neziskově orientovaných subjektů, které jsou v interakci se subsystémem tělesné kultury – tělocvičnými aktivitami, které jsou celoplošně nabízeny v rámci národního hospodářství.

Ve státním a samosprávném sektoru zajišťují činnosti tělesné kultury především následující subjekty (Hobza, Rektořík a kol., 2006, s. 64):

- V oblasti tělesné výchovy jsou především školy všech typů (od základních škol až po školy vysoké), včetně branné výchovy na státních vysokých školách řízených ministerstvem vnitra a ministerstvem obrany.
- Nabídka v pohybové rekreaci je zajišťována prostřednictvím:

- obcí, měst a sdružení obcí,
- příspěvkových organizací obcí a měst, zajišťujících v daném vymezeném rozsahu provoz sportovních, tělocvičných a rekreačních zařízení pro občany,
- ziskově orientované obchodní společnosti (s.r.o., a.s.), u kterých je ve většině případů jediným vlastníkem obec, a které jsou zřizovány za účelem komerčního využití existujících nebo nově budovaných sportovních, tělocvičných a víceúčelových volnočasových zařízení.
- Vrcholový sport je z úrovně veřejného sektoru podporován prostřednictvím komplexního financování specializovaných zařízení rezortních středisek vrcholového sportu. Tato centra slouží k podpoře státní sportovní reprezentace.

**Obr. 2.6 Zajištění produktů a služeb TK prostřednictvím subjektů veřejného sektoru**



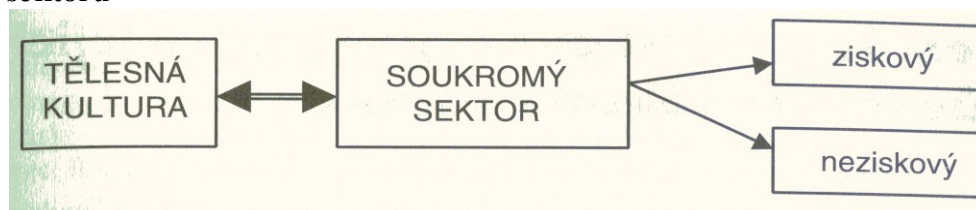
Zdroj: HOBZA, Vladimír a Jaroslav REKTOŘÍK. *Základy ekonomie sportu*. Praha: Ekopress, c2006, 191 s. ISBN 80-86929-04-3.

## 2.4.2 Subjekty soukromého sektoru

Produkty tělesné kultury jsou ve vysoké míře zabezpečovány prostřednictvím subjektů soukromého sektoru, výjimku tvoří oblast tělesné výchovy, která je zajišťována veřejným sektorem. Subjekty soukromého sektoru v tělesné kultuře jsou definovány jako ziskové a neziskové.

<sup>8</sup> HALÁSEK, Dušan a David LENERT. *Ekonomika veřejného sektoru: (vybrané kapitoly)*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2009, iv, 238 s. ISBN 978-80-248-1854-2.

**Obr. 2.7 Zajištění produktů a služeb TK prostřednictvím subjektů soukromého sektoru**



Zdroj: HOBZA, Vladimír a Jaroslav REKTOŘÍK. *Základy ekonomie sportu*. Praha: Ekopress, c2006, 191 s. ISBN 80-86929-04-3.

Nejfrekventovaněji vyskytující se soukromé subjekty, které zabezpečují stranu nabídky produktů tělesné kultury (Hobza, Rektořík a kol., 2006, s. 64):

- Tělesná výchova je principiálně zajišťována výhradně neziskově orientovanými subjekty, především privátními školami a ostatními neziskovými nestátními organizacemi (občanská sdružení – spolky a obecně prospěšné společnosti).
- Nabídku pohyblivé rekreace obstarávají převážně ziskově orientované živnosti a obchodní společnosti (s.r.o., a.s.) soustředěné v oblasti cestovního ruchu. Tato oblast pro místní obyvatelstvo je pokryta také nestátními neziskovými organizacemi (např. OS, OPS) zajišťujícími komunální rekreaci a také „sport pro všechny“.
- Nejrozmanitější a také nejčetněji zastoupené subjekty jsou soustředěny do oblasti vrcholového a výkonnostního sportu. Sport je zajišťován ziskově (živnosti, obchodní společnosti) i neziskově orientovanými subjekty.

V ČR je v neziskových nestátních organizacích (NNO) dominantní počet organizací sportovních. Tyto mají podobu občanských sdružení, jsou výrazně hierarchicky uspořádány, organizovány a vzájemně propojeny. V důsledku historického i kulturního vývoje mají tyto organizace podstatný, ne-li rozhodující vliv na utváření celkového klimatu ve sportu.

## **2.5 Ekonomická charakteristika sportovních statků**

Hlavním kritériem pro rozlišování sportovních statků je to, kdo je hlavním nositelem nákladů, souvisejícími s provozováním určitého druhu sportu.

*Čistý veřejný statek* – jedná se v případě, kdy statek splňuje dané charakteristiky:

- nevylučitelnost ze spotřeby (spotřeba statku jedním občanem  
nevylučuje jiného občana ze spotřeby stejného statku, nelze účinně zamezit jeho spotřebě),
- nedělitelnost ve spotřebě (nelze rozdělit spotřebu statku na určité podíly, nelze ho rozdělit mezi spotřebiteli),
- nulové mezní náklady (náklady na daný statek jsou stejné, ať jsou využívána často nebo vůbec ne).

*Smíšený veřejný statek* – statek by měl mít konstantní kvalitu, mění se pouze kvantita. S přibývajícím počtem spotřebitelů dochází, z kapacitních důvodů, ke snižování kvality statku, a proto pro zachování kvality statku se aplikuje finanční spoluúčast na spotřebě daného statku.

*Soukromý statek* – vyskytuje se v situacích, kdy spotřebitel nehodlá nebo nemůže se podřídit určitým omezením, jež souvisí se spotřebou určitého statku (čas, kvalita sportovního zařízení, aj.), o příslušný statek je vysoký zájem a není v možnostech veřejných rozpočtů zajistit podmínky pro produkci v potřebném rozsahu.<sup>8</sup>

**Tab. 2.1 Typologie statků s příklady ze sportu**

	Vylučitelnost ze spotřeby	Nevylučitelnost ze spotřeby
	Čistě soukromé statky	Smíšené statky
<b>Dělitelnost pro spotřebu – rivalitní</b>	Spotřebovávány individuálně, nízké náklady na vyloučení	Spotřebovávány kolektivně, ale podléhají přetížení kapacity nebo vytlačování
	Produkovány soukromými subjekty – firmami – agenturami	Produkovány soukromými firmami nebo přímo veřejným sektorem
	Poskytovány prostřednictvím trhů	Poskytovány prostřednictvím trhů nebo přímo veřejným sektorem – netržně
	Financovány z výnosů jejich prodeje	Financovány z výnosů jejich prodeje nebo z poplatků za právo užívat službu či z daňových výnosů veřejného rozpočtu
	Příklady: sportovní oblečení, obuv, speciální výživové doplňky	Příklady: veřejný plavecký bazén, veřejná sjezdovka
<b>Nedělitelnost pro spotřebu – nerivalitní</b>	Smíšené statky	Čistě veřejné statky
	Soukromé statky s externalitami	Náklady na vyloučení jsou (popř. nemožnost vyloučení)
	Produkovány soukromými firmami	Produkovány přímo vládou nebo soukromými firmami na zakázku vlády
	Poskytovány prostřednictvím trhů se subvencemi nebo korigujícími daněmi	Poskytovány netržně, prostřednictvím veřejného rozpočtu
	Financovány z výnosů prodeje	Financovány z daňových příjmů veřejných rozpočtů
	Příklady: soukromý plavecký bazén, sportovní amatérský klub, lyžařská sjezdovka s vlekem	Příklady: značené turistické cesty, cyklostezky, veřejně přístupná dětská hřiště, veřejná přírodní koupaliště – pláže

Zdroj: NOVOTNÝ, Jiří. *Sport v ekonomice*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 512 s. ISBN 978-80-7357-666-0.

### **3 ANALÝZA FINANCOVÁNÍ VÍCEÚČELOVÝCH SPORTOVNÍCH ZAŘÍZENÍ**

V této kapitole je prováděna analýza faktorů působící na vývoj Moravskoslezského kraje, který vytváří vnější prostředí pro působení sportovních organizací, veřejnosti praktikující sportovní a kulturní činnost a také víceúčelových sportovních zařízení. Dále je zde prováděna analýza jednotlivých výnosových položek a také samozřejmě nákladových položek, včetně jejich průměrného procentního zastoupení u VSZ.

#### **3.1 Charakteristika Moravskoslezského kraje**

##### **Demografický vývoj**

Moravskoslezský kraj se rozkládá na ploše 5 427 km<sup>2</sup>, což představuje 6,9 % z rozlohy celé České republiky (dále ČR), ale na obyvatelstvu se podílí 11,7 %.

V mezikrajském srovnání má kraj – pochopitelně s výjimkou Hlavního města Prahy – jednoznačně nejvyšší hustotu osídlení, 225 obyvatel na km<sup>2</sup>.

Největší počet obyvatel na km<sup>2</sup> mají okresy Ostrava-město (985 obyvatel) a Karviná (726 obyvatel), nejméně je zalidněn okres Bruntál, kde na km<sup>2</sup> rozlohy okresu připadá v průměru jen 62 obyvatel. V celém kraji je 300 obcí, což je jen 4,8 % z počtu obcí z celé ČR. Sídlní struktura kraje je však v jeho jednotlivých regionech rozdílná. Obyvatelstvo široké centrální části kraje je koncentrováno převážně do městských aglomerací, na druhé straně okrajové části horských a podhorských regionů na západě a jihovýchodě kraje jsou typické nižší hustotou osídlení v převážně vesnické zástavbě. Přesto podíl městského obyvatelstva z celkového počtu obyvatel kraje činí 75,2 % a je v rámci celé ČR nadprůměrný.

##### **Hospodářské prostředí**

Hospodářské prostředí můžeme označit jako mírně zaostávající za republikovým průměrem, ovšem na druhou stranu, má tento kraj potenciál k většímu hospodářskému růstu, než ostatní kraje. Je pouze zapotřebí provést neodkladné strukturální změny a přenést část místní ekonomiky z průmyslové produkce do produkce z tzv. vyšší přidanou hodnotou.

**Tab. 3.1 Základní ekonomické údaje Moravskoslezského kraje v roce 2013**

Ukazatel	Měrná jednotka	Moravskoslezský kraj	ČR
Podíl kraje na tvorbě HDP	%	9,8	100
HDP na 1 obyvatele v PPS	%	69,1	80
Podíl nezaměstnaných osob	%	10,47	8,17
Počet uchazečů o zam. na 1 volné pracovní místo		39,5	17
Počet registrovaných subjektů na 1000 obyvatel		203	256
Délka silnic a dálnic na 10 000 obyvatel	km	28,3	53
Stav přímých zahr.investic na 1 000 obyvatel*	mil. Kč	153	247

Zdroj: www.risy.cz

Jedním z faktorů ovlivňující poptávku po sportovních službách je disponibilní příjem domácností, ať už se skládá z mezd (výplaty) ekonomicky aktivních nebo ze starobního důchodu ekonomicky neaktivních obyvatel moravskoslezského kraje. Z níže uvedené tabulky si lze udělat představu o potencionální velikosti výdajů na sportovní činnost ze strany jednotlivců či domácností.

**Tab. 3.2 ČDDD, Medián mezd a Průměrná výše starobního důchodu v letech 2008 - 2013**

	Čistý disponibilní důchod domácností na 1 obyvatele (tis. Kč)														
2008	185,0	239,8	196,2	180,5	182,9	163,2	163,6	171,0	180,4	175,2	176,9	182,4	170,5	176,3	171,2
2009	190,4	244,4	205,0	183,0	187,0	172,4	171,3	178,0	187,5	180,7	180,8	187,5	175,6	178,6	174,5
2010	190,4	252,5	207,8	179,7	187,2	171,3	170,8	179,8	182,0	175,2	179,8	188,0	170,6	175,6	173,2
2011	190,4	250,1	206,7	181,2	187,9	171,8	170,9	178,7	179,7	177,1	180,1	184,8	172,4	178,6	176,1
2012	192,8	249,6	208,9	181,6	192,0	169,6	171,2	179,8	184,5	180,9	181,1	189,9	178,5	182,7	178,0
2013	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
	Medián mezd (Kč) <sup>3)</sup> (MPSV, MF)														
2008	22 217	27 900	23 133	20 259	22 154	20 103	21 156	21 730	20 637	20 486	20 961	21 287	21 345	20 280	21 564
2009	22 229	28 386	23 158	19 984	22 191	19 875	21 487	21 855	20 670	20 828	20 435	21 621	21 296	20 017	21 144
2010	22 608	28 392	23 386	20 479	22 634	20 110	21 860	22 289	21 174	20 721	21 059	22 139	21 423	20 666	21 883
2011	21 782	27 162	22 447	20 303	21 554	19 183	20 533	21 017	20 266	20 527	20 378	21 127	20 717	20 153	21 383
2012	22 262	27 454	22 904	21 104	22 192	19 837	21 176	21 436	21 178	20 946	20 869	21 732	21 011	20 403	21 987
2013	22 557	27 803	23 215	21 382	22 528	20 306	21 506	21 931	21 421	21 166	21 311	22 044	21 285	20 786	22 202
	Průměrná výše starobního důchodu (bez souběhu s vdovským a vdoveckým) (ČSSZ)														
2008	9 638	10 289	9 673	9 532	9 604	9 475	9 571	9 563	9 523	9 437	9 370	9 540	9 377	9 430	9 694
2009	10 045	10 730	10 101	9 942	10 009	9 855	9 968	9 984	9 932	9 835	9 771	9 941	9 766	9 833	10 084
2010	10 123	10 817	10 184	10 014	10 075	9 925	10 047	10 056	10 003	9 909	9 847	10 003	9 829	9 900	10 194
2011	10 552	11 266	10 629	10 449	10 507	10 330	10 466	10 482	10 438	10 333	10 279	10 430	10 245	10 323	10 619
2012	10 778	11 520	10 868	10 669	10 727	10 536	10 687	10 701	10 661	10 553	10 498	10 649	10 457	10 546	10 845
2013	10 970	11 726	11 074	10 861	10 920	10 707	10 871	10 893	10 848	10 740	10 689	10 832	10 636	10 739	11 035

Zdroj: ČSÚ

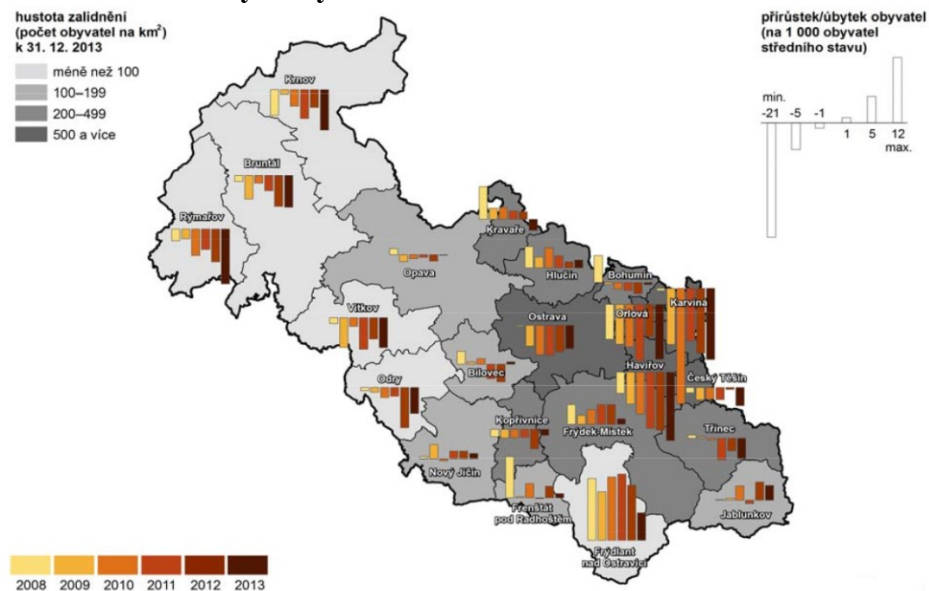
### Sociální prostředí

Z grafu níže lze pozorovat větší míru hustoty zalidnění v severozápadní části kraje. Jak již bylo zmíněno výše, Moravskoslezský kraj má (kromě hl. m. Prahy) největší hustotu



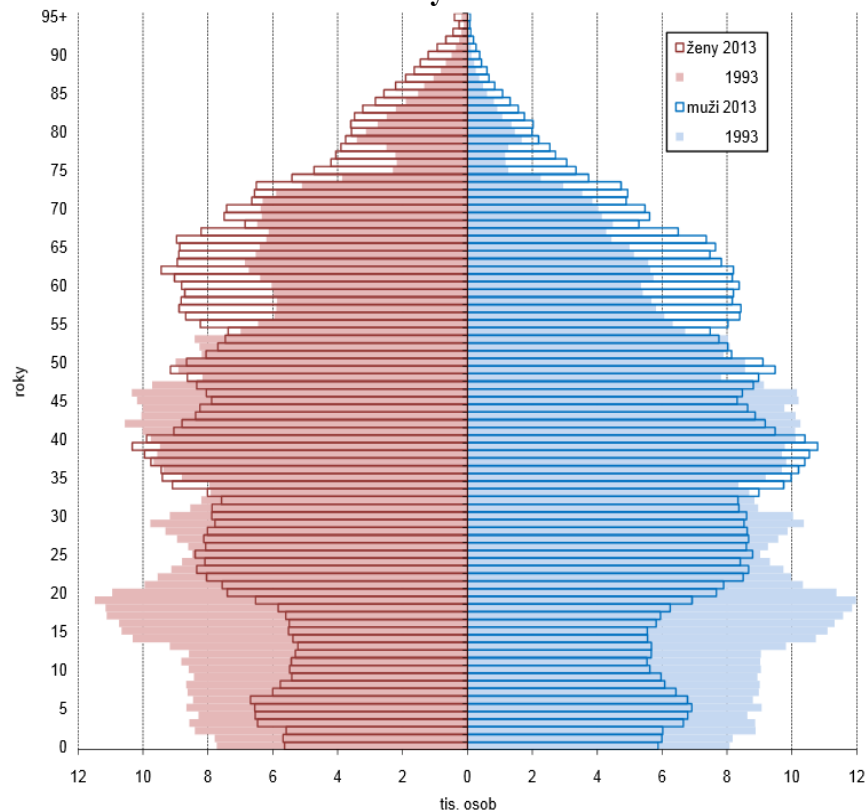
osídlení v ČR, což poukazuje na velmi příznivé prostředí pro dostatečnou poptávku (dostatečně velký trh sportovních služeb) po sportovních službách víceúčelových sportovních zařízení.

**Graf. 3.1 Pohyb obyvatel a hustota zalidnění v MSK v roce 2013**



Zdroj: ČSÚ

**Graf. 3.2 Věkové složení obyvatelstva v MSK v roce 2013**



Zdroj: ČSÚ

Graf výše zobrazuje věkovou strukturu obyvatelstva Moravskoslezského kraje v roce 2013. Lze pozorovat měnící se strukturu od roku 1993, protože dochází k přesunu z věkové kategorie do 25 let do kategorie 55 let a více. Tento fakt by měl být brán v úvahu, a nabídka by se podle tohoto trendu měla přizpůsobit, aby byla schopna nabízet adekvátní sportovní produkty pro starší obyvatele Moravskoslezského kraje.

### Vybavenost kraje

Moravskoslezský kraj má největší počet sportovních zařízení než ostatní kraje (data k roku 2006). Svědčí to o velkém zájmu jak ze strany občanů (spotřebitelů sportu) tak ze strany rozhodujících orgánů vyhovět této poptávce.

**Tab. 3.3 Počet a druhy sportovních zařízení v MSK v letech 2000 - 2006**

Druhy sportovních zařízení	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Sportovní zařízení celkem	2 322	3 028	2 688	2 630	2 525	2 546	2 640
Koupaliště a bazény s provozovatelem	120	308	161	131	124	126	130
Hřiště (s provozovatelem)	1 034	1 161	1 120	1 053	1 010	1 029	1 072
Tělocvičny vč. škol s přístupem veřejnosti	639	690	639	635	634	634	662
Stadiony otevřené	68	88	90	104	106	115	119
Stadiony kryté	7	12	23	26	30	27	25
Zimní stadiony otevřené a kryté	25	27	26	25	25	26	26
Ostatní zařízení pro tělovýchovu	394	521	537	597	540	533	546

Zdroj: [www.risy.cz](http://www.risy.cz)

## 3.2 Sportovní a tělovýchovná zařízení

### 3.2.1 Historický vývoj STZ a uplatňované urbanistické normy

Nedílnou součástí charakterizující systém tělesné kultury je materiálně-technická základna nebo sportovní infrastruktura. V ČR se podstatná část sportovních tělovýchovných zařízení (STZ) vybudovala v letech 1870 – 1945, a to ve sférách školní, spolkové (dobrovolné organizované činnosti) a také komunální (STZ v majetku obce či města). Například školních tělocvičen bylo postaveno 77,4 %, tělocvičen pro dobrovolnou tělovýchovu 65 – 70 % (Novotný, 2011, s. 383). Vzhledem k našim klimatickým podmínkám se převážně budovala a buduje STZ pro celoroční provoz.<sup>9</sup>

**Tab. 3.4 Počty nejvýznamnějších STZ k 31. 12. 1981 a 31. 12. 1987 v ČR a k 31. 12. 1987 v SR**

Název		Majetek organizací, podniků a národních výborů			Školní STZ	
Ke dni		ČR	ČR	SR	ČR	SR
		31. 12. 1981	31. 12. 1987	31. 12. 1987	31. 12. 1987	31. 12. 1987
1.	Tělocvičny a sportovní haly	2138	2198	216	3506	1477
2.	Ostatní kryté haly a sportoviště	484	523	175	63	70
3.	Kryté bazény (30 m, 25 m, ostatní)	91	108	54	68	43
4.	Kryté zimní stadiony s umělým ledem	?	75	25	-	-
5.	Otevřené zimní stadiony s umělým ledem	?	75	36	1	-
6.	Hřiště a stadiony bez speciálního označení	692	462	57	1539	779
7.	Hřiště a stadiony pro kopanou	4067	4090	2492	47	134
8.	Hřiště pro házenou	315	323	160	35	248
9.	Hřiště pro volejbal	3058	2843	460	123	266
10.	Hřiště pro tenis	2185	3059	425	66	47
11.	Dráhy a stadiony pro atletiku	393	363	154	46	156
12.	Dráhy a svahy pro sjezdové lyžování	191	553	505	-	2
13.	Střelnice	365	547	128	2	3

Zdroj: NOVOTNÝ, Jiří. *Sport v ekonomice*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 512 s. ISBN 978-80-7357-666-0.

Rozsah i druhy STZ jsou v územních plánech obcí i širších územních celcích doporučovány urbanistickými ukazateli. V ČR jsou prvotně členěny podle „institucionálního třídění“ do tří základních oblastí (Novotný a kol., 2011, s. 385):

- urbanistické ukazatele pro dobrovolnou neorganizovanou TVS,
- urbanistické ukazatele pro dobrovolnou organizovanou TVS,
- urbanistické ukazatele pro školní TVS.

V současné době je situace ohledně STZ dosti nepřehledná, neexistuje úřad zastřešující tuto problematiku. V minulosti měl tuto oblast na starosti Sportprojekt,

specializovaný podnik Československého svazu tělesné výchovy (ČSTV) pro projektování sportovních staveb. Tento podnik však zanikl se změnou režimu v ČR. Momentálně je výstavba a údržba hlavně v rukách pracovníků na městských úřadech, ovšem mnoho z nich o jejich existenci nevědí. V Praze vznikl, jako jediný, specializovaný útvar zabývající se touto oblastí a tento útvar si stanovil normu 8 m<sup>2</sup>/obyvatele sportovní infrastruktury (v minulosti byla tato norma na úrovni 17 m<sup>2</sup>/obyvatele). Nejčastějším důsledkem neexistence této regulace je výstavba nových obytných oblastí (satelitních sídlišť) bez potřebné občanské vybavenosti.<sup>9</sup>

**Tab. 3.5 Přehled urbanistických ukazatelů ploch pro všechny druhy TVS**

Druh zařízení	Urbanistický ukazatel (standard) pro SSTZ v m <sup>2</sup> /obyvatele			
	dobrovolná		školní	Celkem
	neorganizovaná	organizovaná		
Hřiště a stadiony	2,000	5,000	5,566	12,566
Tělocvičny a sportovní haly	–	0,400	0,600	1,000
Bazény otevřené kryté	–	0,150	–	0,150
	–	0,045	0,146	0,191
Turistická zařízení	–	0,100	–	0,100
Umělé ledové plochy otevřené kryté	–	0,080	–	0,080
	–	0,060	–	0,060
Ostatní zařízení	–	0,915	–	0,915
Součet	2,000	6,750	6,312	15,062
Zeleň a cesty	0,130	1,250	0,558	1,938
Celkem	2,130	8,000	6,870	17,000

Zdroj: NOVOTNÝ, Jiří. *Sport v ekonomice*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 512 s. ISBN 978-80-7357-666-0.

Ačkoliv to může vypadat jako zcela katastrofální stav, tak je také nutné podotknout, že veřejná správa prochází reformními změnami (model Common Assessment Framework (CAF), model excellence (EFQM) nebo Total Management Quality (TQM)), které zavádějí nové postupy a metodiky řízení veřejné správy. Z tohoto důvodu je management efektivnější a problematiku sportovní infrastruktury by měly být schopni časem zvládnout.

V současné době se projevuje trend subsidiarity, podle níž se rozhodování a zodpovědnost ve veřejných záležitostech má odehrávat na tom nejnižším stupni veřejné správy, který je nejbližší občanům. Podle mého názoru, je pravda že chybí zastřešující

institute oblasti sportovní infrastruktury, která by měla koordinační a sjednocovací funkci, ale zároveň se můžeme na tuto situaci pohlížet, jako na příležitost.

V každé zemi jsou různé poměry rozhodovací pravomoci mezi státní správou a místní správou, jinými slovy, zda mají o věcech na svém území rozhodovat obce a města nebo má být rozhodování o těchto záležitostech přenecháno na centrální (ústřední) správě. Ústřední vláda ČR může problematiku sportovní infrastruktury využít jako experiment, kde rozhodovací pravomoci budou v rukách místní správy a stát pouze vytvoří vhodné finanční prostředí pro realizaci jednotlivých municipalit koncepcí podpory sportu a sportovní infrastruktury na svém území. Samozřejmě můžou vzniknout námitky, že by realizace tohoto experimentu mohla silně narušit současnou funkčnost sportovní infrastruktury a tím pádem zhoršit její stav.

Podle mého názoru je ale současné prostředí STZ stabilní, protože jejich základy jsou postaveny na dlouhodobém partnerství, vyvíjené desítkami let, mezi vlastníky (obce, města) a provozovateli (sportovní kluby, s.r.o., a.s., spolky, atd.). Tak či onak toto je pouze můj osobní návrh na jedno z řešení daného problému týkající se sportovní infrastruktury a jejím dalším vývojem.

### **3.2.2 Financování a současný stav**

V současnosti si ekonomové, zabývající se problematikou sportovní infrastruktury, pokládají otázky: *Jaké instituce jsou nejčastějšími uživateli STZ? Kolik hodin jsou v provozu? Jsou ztrátové nebo ziskové?*

Zejména špatně jsou na tom tělovýchovné jednoty (TJ), které vlastní a provozují STZ a mají současně velice rozsáhlou vlastní činnost. Pronajímají jen minimum kapacity, a proto si tím nemohou vypomoci při pokrytí nákladů. Současně by ovšem TJ bez vlastnění STZ nemohly nabízet tak rozsáhlé sportovní služby a vykonávat rozsáhlé sportovní činnosti.

---

<sup>9</sup> NOVOTNÝ, Jirí a kolektiv, *Sport v ekonomice*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. 512 s. ISBN 978-80-7357-66-0

Další skupinou nacházející se v podobné, nepříznivé situaci, jako výše uvedení, jsou provozovatelé nákladných STZ v menších městech, kde poptávka je omezená, provozní náklady značné a navíc se jedná o zbytný statek (cenová elasticita poptávky po službách STZ je vysoká).<sup>9</sup>

Omezující faktory poptávky po sportovních službách:

- omezené objemy finančních prostředků škol a cizích sportovních klubů určené na pronájmy,
- omezené možnosti rodinných rozpočtů vyhrazené pro tyto účely.

### **Ekonomická efektivnost sportovních prostředí**

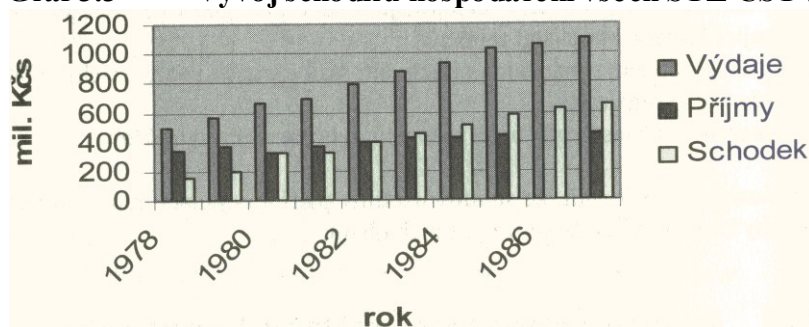
Novotný a kol. (2011, str. 413) tvrdí, že o efektivnosti provozu nejlépe vypovídají jednotkové náklady, jejich srovnáním se nám ukáže náročnost provozu:

1. nejjednodušším ukazatelem se jeví náklady na jednu hodinu provozu,
2. náklady na jednoho návštěvníka,
3. průměrná cena vstupného/jednotkové náklady na návštěvníka,
4. průměrná cena vstupného/mezní náklady na návštěvníka.

Zde se ovšem objevuje problém, neboť k tomu, abychom mohli dle výše zmíněných ukazatelů vypočítat efektivnost provozu STZ, tak potřebujeme mezi jinými znát návštěvnost daného zařízení. V ČR je evidence návštěvnosti nejednotná. Tato evidence se přestala sledovat po roce 1990, a proto je pouze na samotných provozovatelích, zda a v jakých intervalech návštěvnost svých zařízení sledují. V dnešní době pokročilých informačních systémů by evidování návštěvnosti neměl být větší problém, hlavně co se týče provozu takového systému.

Problémem je skutečnost, že STZ nejsou z hospodářského hlediska efektivní. Příjmy ve velké většině nedosahují úrovně provozních nákladů.<sup>9</sup>

**Graf 3.3 Vývoj schodku hospodaření všech STZ ČSTV**



Zdroj: NOVOTNÝ, Jiří. *Sport v ekonomice*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 512 s. ISBN 978-80-7357-666-0.

Podle Novotný a kol. (2011, str. 414) jsou příčiny existence globálního schodku v hospodaření STZ tyto:

- Schodek vyplývá z charakteru STZ coby veřejného častěji smíšeného statku, kdy prvotním určením je sloužit veřejným zájmům, zejména výchovným. Příjmy od uživatelů se zde téměř nevyskytují (školy) anebo jsou nízké. Příjmy nelze zvýšit, existuje určitá mez únosnosti (práh citlivosti) vázaná jistým způsobem na úroveň nejčtetnějšího rodinného příjmu ve státě (mediálního).
- S hospodářským rozvojem roste i počet STZ. Tímto způsobem narůstá neustále globální schodek hospodaření STZ, v důsledku toho jsou zatěžovány veřejné rozpočty, resp. rozpočty klubů. Roste tlak na zvyšování příjmů veřejných rozpočtů, tzn. tlaky na daňové poplatníky, u sportovních klubů tlak na zvyšování příjmů jinými způsoby než přímo vázanými na sportovní činnost.
- Současná výše schodku z hospodaření STZ je způsobena rozhodnutími z minulosti, kdy se pod politickými tlaky stavělo často v místech s nízkou poptávkou po tělovýchovných službách. STZ jsou nedostatečně využívána. Zejména ta provozně nejnáročnější.
- Zdá se, že největší vliv na růst výše schodku má rychlejší tempo růstu výdajů, které je téměř 2krát rychlejší než tempo růstu příjmů STZ.

V případech, kdy vlastní sportovní zařízení obec a provozuje jej příspěvková organizace zřízená obcí, tak obec často poskytuje na začátku období dotaci na provoz a pak se vykazuje, že sportoviště docílilo zisku, správně pouze přebytku. Odečte-li se tato dotace, tak je zařízení v provozní ztrátě.

### **3.3 Charakteristika vybraných víceúčelových sportovních zařízení (VSZ) a jejich vnějších podmínek**

#### **Charakteristika VSZ č. 1 (Horní Suchá)**

V roce 2001 rozhodlo vedení obce Horní Suchá o využití dotačního programu Regionální program podpory rozvoje severozápadních Čech a Moravskoslezského regionu z kapitoly Ministerstva Pro Místní Rozvoj ČR. Jednalo se o systémovou dotaci ze státního rozpočtu na akci jmenovitě vedenou v ISPROFIN, o jejímž poskytnutí rozhodl správce kapitoly a to ve výši 70% celkových uznatelných nákladů na akci Sportovní hala na p.č. 92, ul. Těrlická. Zbýlých 30% uznatelných nákladů bylo hrazeno z rozpočtu obce (příjemce dotace).

Projektem byla sportovní hala na pozemku p. č. 92, která je víceúčelovým sportovním zařízením, která pomohla zmírnit vysokou poptávku po tomto typu sportoviště v širokém okolí. Svými rozměry splňuje parametry pro mistrovská utkání všech halových sportů a již tenkrát obec evidovala žádosti ligových celků z Havířova a okolí, které měly zájem zde hrát svá utkání, protože tehdejší kapacity obdobných zařízení byly v našem regionu vzhledem k vysoké koncentraci obyvatelstva naprosto nedostačující.

Tato stavba byla dobře lokalizována v centru obce a proto má dobrou atraktivitu a návštěvnost. Dále také bylo bráno na nevědomí, že provoz v této sportovní hale vytvoří několik pracovních míst v regionu s vysokou nezaměstnaností.

#### **Charakteristika projektu:**

- stavba je v katastrálním území Horní Suchá na p. č. 92, slouží k činnosti zájmovým složkám a činnosti škol,
- zastavěná plocha: 1 515,10 m<sup>2</sup>, obestavěný prostor: 14 023,90 m<sup>3</sup>
- rozměry tělocvičné haly: 45,10 x 23,10 m, světlá výška v hřebeni 10,00 m pro max. počet osob 150
- rozměry dvoupodlažní přístavby soc. zázemí: 10,65 x 36,40 m
- jedná se o ocelovou halu ASTRON opláštěnou zděným sendvičem /viz PD/
- Celkové investiční náklady akce byly 29.888.787,-Kč vč. DPH.
- počet zaměstnanců: 3



V současné době je sportovní hala využívána 2 základními školami (Základní škola a mateřská škola s polským jazykem vyučovacím Horní Suchá a také Základní škola a mateřská škola Horní Suchá) v obci, 12 různými sportovními kluby (Slovan Havířov, TJ Depos H.S. – kopaná, TJ Depos H.S.- aerobik ženy, PZKO H.S. – florbal, Futsal Funny Team Horní Suchá, Sportovní klub Horní Suchá - sálová kopaná, FBK Horní Suchá - žáci a muži - florbal, Slovik florbal, PZKO H.S. - sálová kopaná, Torpedo Havířov – florbal, Gerda – florbal, Niezgoda - sálová kopaná) a veřejností.

**Tab. 3.6 Ceník VSZ v Horní Suché**

	Kč/1 hod
Cizí pronájem haly	500
Cizí zapůjčení mantinelů a branek	50
Místní pronájem haly	370
Místní zapůjčení mantinelů a branek	30
Squash 8:00 – 15:00	160
Squash 15:00 – 22:00	200
Squash permanentka (5 hodin)	800
Stolní tenis	50
Badminton 1 kurt	160
Badminton permanentka (7,5 hodin)	1000
Badminton zapůjčení raket a míčků	30

*Zdroj: Vlastní zpracování dle poskytnutých údajů a dat.*

### **Charakteristika vnějších podmínek:**

Geograficky se nachází ve východním koutu republiky, mezi městy Karviná, Havířov a Český Těšín, v blízkosti hranic sousedního Polska. Obec Horní Suchá má rozlohu 980 ha a s 4 722 obyvateli (k 31. 12. 2014) se řadí mezi středně velké obce regionu. Jedná se o organizační složku obce, což znamená, že její rozpočet, popř. investice či dotování provozu je v závislosti na ekonomických možnostech obce. Sportovní hala je převážně využívána 2 základními školami (Základní škola a mateřská škola s polským jazykem vyučovacím Horní Suchá a také Základní škola a mateřská škola Horní Suchá) v obci, 12 různými sportovními kluby (Slovan Havířov, TJ Depos H.S. – kopaná, TJ Depos H.S.- aerobik ženy, PZKO H.S. – florbal, Futsal Funny Team Horní Suchá, Sportovní klub Horní Suchá - sálová kopaná, FBK Horní Suchá - žáci a muži - florbal, Slovik florbal, PZKO H.S. - sálová kopaná, Torpedo Havířov – florbal, Gerda – florbal, Niezgoda - sálová kopaná) a veřejností.

### Charakteristika VSZ č. 2 (Havířov)

- jednopodlažní budova, zastavěná plocha 2775 m<sup>2</sup>
- rozměry haly 45x32 m, světlá výška pod vazník 9,3 m, max. počet osob v hledišti 360
- sociální a technické zázemí 1335 m<sup>2</sup>
- ocelová konstrukce, stěny jsou tvořeny zdivem, na úrovni 8,6 m plnostěnný průvlak, připojený na hlavní a štítové sloupy
- náklady 122 680 241,54,- Kč včetně DPH
- počet zaměstnanců: 6

**Tab. 3.7 Ceník VSZ v Havířově**

	Kč/1 hod
Organizovaná mládež do 18 let	450
Veřejnost	600
Veřejnost – po 22 hod. ( Po – Pá)	450
Střední školy	240
Pronájem plochy, nesportovní akce	1200
Pronájem banketky	150
Pronájem bufetu	500
Bad minton 1 kurt	150
Bad minton permanentka (11 hodin)	1 500
Půjčovní badmintonový set	20

*Zdroj: Vlastní zpracování dle poskytnutých údajů a dat.*

### Charakteristika vnějších podmínek:

Město Havířov leží na jižním okraji ostravsko-karvinské průmyslové oblasti, asi v poloviční vzdálenosti mezi Ostravou a pohraničním městem Český Těšín. Na severu hraničí s hornickými středisky Petřvaldem, Orlovou a Karvinou, na západě s obcemi Šenov a Václavovice. Po stránce správní je město děleno na části: Město, Šumbark, Podlesí, Životice, Bludovice, Prostřední Suchá, Dolní Suchá a Dolní Datyně. V současné době má Havířov necelých 80 000 obyvatel, má územní rozlohu 3 207,3 ha a od roku 1990 je statutárním městem. Ve městě se nachází kolem 31 mateřských škol a jejich odloučenými pracovišti, 17

základních škol, 12 středních škol a učilišť. Dále v městě působí kolem 80 organizací či jednotlivců produkující tělovýchovnou a sportovní činnost.

### **Charakteristika VSZ č. 3 (Ostrava)**

- dvoupodlažní budova, zastavěná plocha 2838 m<sup>2</sup>
- rozměry velké haly 48,3 x 31,7 m, světlá výška 10 - 13,6 m
  - počet míst hlavní tribuny: 350; počet míst mobilní tribuny: 250;
  - počet míst k stání: 300; počet míst na V.I.P. tribuně 25 a v V.I.P. místnosti 20
- velká horolezecká stěna: 21x10 m; cvičná horolezecká stěna: 9 x 8m
- rozměry malé haly 24 x 18,3 m, světlá výška 6 m
  - počet míst k stání: 100; počet míst na V.I.P. tribuně 25
- nachází se zde rehabilitace (masérna+první pomoc a sauna)
- nachází se zde restaurace (s barpultem) s 40 místy k sezení
- nachází se zde také posilovna
- venkovní plocha pozemků je 8 456 m<sup>2</sup>.
- počet zaměstnanců: 8

**Tab. 3.8      Ceník VSZ v Ostravě**

	Kč/1 hod.
Pronájem haly 6:00 – 14:00	500
Pronájem haly 14:00 – 23:00	700
Víkendy a svátky	700
Školy	400
Pronájem velké šatny	70
Pronájem malé šatny	60
Pronájem šatny pro rozhodčí	50

*Zdroj: Vlastní zpracování dle poskytnutých údajů a dat.*

### **Charakteristika vnějších podmínek:**

Město Ostrava, metropole Moravskoslezského kraje, je rozlohou a svým celkovým počtem obyvatel třetím největším městem České republiky. Má výhodnou strategickou polohu - nachází se 10 kilometrů jižně od státní hranice s Polskem a 50 kilometrů západně od hranice se Slovenskem. Od hlavního města Prahy je vzdálena 360 km, 170 km od Brna, 90

km od polských Katovic, 310 km od Vídně. Městem protékají řeky Odra, Ostravice, Opava a Lučina.

Město o rozloze 214 km<sup>2</sup> tvoří celkem 23 městských obvodů, ve kterých žije asi 300 000 obyvatel. Ve městě se nachází kolem 79 mateřských škol, 88 základních škol obecných a uměleckých, 64 středních škol a učilišť, 1 konzervatoř, 2 jazykové školy, 6 vyšších odborných škol a 5 vysokých škol. Dále v městě působí kolem 168 organizací či jednotlivců produkující tělovýchovnou a sportovní činnost.

### **3.4 Analýza výnosů VSZ**

V rámci provozní činnosti sportovní haly vznikají každoročně příjmy z poskytování služeb a výrobků a z příjmů z pronájmu ostatních nemovitostí. Dále se ještě objevily jiné provozní výnosy nebo nekapitálové příspěvky či náhrady.

1. *Tržby z prodeje služeb* – tržby za pronájem šaten, půjčovné sportovních potřeb, tržby z reklam, tržby za poskytování služeb (užívání sportoviště či jiných zařízení) a také tržby z akcí. Týká se všech tří vybraných víceúčelových sportovních zařízení.
2. *Dlouhodobý nájem NBP* – jedná se o nájemné za nebytové prostory (nebytové prostory pronajaté soukromým subjektům k provozování jejich výdělečných činností). Týká se všech tří vybraných víceúčelových sportovních zařízení.
3. *Jiné provozní výnosy* – ostatní provozní výnosy kromě akcí, pojistná plnění, zaokrouhlování (vznikající při obchodním styku s odběrateli) a také ostatní provozní výnosy. Týká se víceúčelového sportovního zařízení v Havířově a Ostravě
4. *Nekapitálové příspěvky a náhrady* – může obsahovat přeplatky záloh, náhrady od fyzických osob za újmu na majetku atd., či příspěvky na neinvestiční výdaje.

**Tab. 3.9 Výnosy VSZ v obci Horní Suché v letech 2011 – 2014 v Kč**

Kč	Horní Suchá			
	2011	2012	2013	2014
<b>Tržby z prodeje služeb</b>	789 796,00	733 038,00	765 558,33	756 000,00
<b>Dlouhodobý nájem NBP</b>	97 600,00	77 613,00	52 588,47	58 000,00
<b>Jiné provozní výnosy</b>	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Nekapitálové příspěvky a náhrady</b>	0,00	8 518,00	15 606,31	16 590,02
<b>Tržby z reklam</b>	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Tržby z akcí</b>	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Tržby-přefakturace energií a vody</b>	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Výnosy celkem</b>	<b>887 396,00</b>	<b>819 169,00</b>	<b>833 753,11</b>	<b>830 590,02</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování dle poskytnutých údajů a dat.*

Z tabulky vyplývá, že výnosy z pronájmu sportovní haly (prodeji služeb sportovní haly) jsou v dané časové řadě stabilní. Co se týče výnosů z dlouhodobého nájmu nebytových prostor soukromým subjektům v daném časovém období, tak ty klesají, a to z toho důvodu, že poklesl počet nájemníků nebytových prostor, a následně došlo k renovaci těchto prostor pro budoucí pronájem. Z tohoto důvodu můžeme predikovat budoucí zvýšení výnosů z těchto nebytových prostor. Dále se zde objevuje položka nekapitálové příspěvky a náhrady, které mají v celkových výnosech nepatrný podíl, jedná se většinou o náhrady škod od fyzických osob, dobropisy či různé náhrady.

**Tab. 3.10 Výnosy VSZ ve městě Havířov v letech 2011 – 2014 v Kč**

Kč	Havířov			
	2011	2012	2013	2014
<b>Tržby z prodeje služeb</b>	730 652,50	645 788,00	667 187,00	737 162,50
<b>Dlouhodobý nájem NBP</b>	11 600,00	15 200,00	31 900,00	20 000,00
<b>Jiné provozní výnosy</b>	5 620,50	21 167,50	13 060,10	14 052,50
<b>Nekapitálové příspěvky a náhrady</b>	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Tržby z reklam</b>	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Tržby z akcí</b>	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Tržby-přefakturace energií a vody</b>	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Výnosy celkem</b>	<b>747 873,00</b>	<b>682 155,50</b>	<b>712 147,10</b>	<b>771 215,00</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování dle poskytnutých údajů a dat.*

Výnosy položky Tržby z prodeje služeb vykazují konvexní tvar, způsoben propadem v roce 2012, ale zřejmě se jedná spíše o krátkodobou změnu, protože v roce 2014 se výnosu

znovu vrátili na úroveň výnosů v roce 2011. Dlouhodobý nájem nebytových prostor je zde myšlen možnost pronájmu bufetu v daném zařízení, například při provozování různých sportovních či společenských akcí, jak sportovními organizacemi, tak veřejností. Ostatní výnosy většinou tvoří služby spojené s dlouhodobým nájmem nebytových prostor (bufetu).

**Tab. 3.11 Výnosy VSZ ve městě Ostrava v letech 2011 – 2014 v Kč**

Kč	Ostrava			
	2011	2012	2013	2014
<b>Tržby z prodeje služeb</b>	1 852 974,19	1 973 204,57	2 139 390,82	1 969 623,08
<b>Dlouhodobý nájem NBP</b>	370 763,79	401 956,87	438 023,80	427 062,26
<b>Jiné provozní výnosy</b>	13 726,69	11 201,01	2,48	93,71
<b>Nekapitálové příspěvky a náhrady</b>	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Tržby z reklam</b>	206 559,93	179 599,96	307 574,76	204 766,68
<b>Tržby z akcí</b>	174 827,91	75 500,00	184 140,00	92 160,00
<b>Tržby-přefakturace energií a vody</b>	250 616,17	272 826,15	246 765,57	226 772,32
<b>Výnosy celkem</b>	<b>2 869 468,68</b>	<b>2 914 288,56</b>	<b>3 315 897,43</b>	<b>2 920 478,05</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování dle poskytnutých údajů a dat.*

Výnosy položky Tržby z prodeje služeb (pronájem sportoviště) má spíše konkávní tvar, jenž je zapříčiněn stoupáním hodnot těchto výnosů do roku 2013, v roce 2014 je vykazováno snížení výnosů. Tento trend je stejný také co se týče výnosů z dlouhodobého nájmu nebytových prostor (v případě této sportovní haly se jedná o restauraci a jiné nebytové prostory). Další významnou položkou jsou výnosy z reklamní plochy, jenž má kolísavý trend. Tržby z akcí jsou důležitými výnosy tohoto zařízení, mají totiž nejen funkci dodatečných peněz do pokladny zařízení, ale mají také vypovídací schopnost o aktivitách ze strany vedení tohoto zařízení, o tom, že nejsou pouze schopni organizovat akce či turnaje, ale že jsou schopni na těchto akcích vydělávat dodatečné příjmy. Dále se zde setkáváme s položkou přefakturace energií a vody, která vychází z účetní praxe (ve většině případů prostřednictvím „přefakturace“ požaduje účetní jednotka od jiného subjektu úhradu nákladů, které sama nespotřebovala, pouze zaplatila, přičemž ke spotřebování nákladů došlo jiným subjektem). Jiné provozní výnosy jsou zanedbatelné.

### 3.5 Analýza nákladů VSZ

Při analyzování nákladových položek vybraných sportovních zařízení se lze setkat s tím, že jedno zařízení je vedeno jako organizační složka obce či města nebo jsou spravovány v rámci činnosti příspěvkové organizace nebo s.r.o. zřizované městem či obcí. Zatímco rozpočet organizační složky je přímo navázán na rozpočet obce, a “účetnictví” je vedeno v druhovém členění, tak příspěvkové organizace nebo s.r.o. si vedou podvojně účetnictví, tzn., že také sportovní zařízení ve správě těchto organizací uvádějí své provozní finance v podvojném účetnictví, a proto je nutné dbát zvýšené pozornosti k jednotlivým účtům, aby nedocházelo k chybnému zařazení nákladů k nesprávným nákladovým účtům.

V rámci zřehlednění těchto údajů jsem se rozhodl k jejich sjednocení do 11 položek:

- |                              |   |
|------------------------------|---|
| 1. <i>Materiál</i>           | 7. <i>Mzdy</i>                                      |
| 2. <i>Elektrická energie</i> | 8. <i>Zákonné sociální, zdravotní a jiné odvody</i> |
| 3. <i>Voda</i>               | 9. <i>Ostatní náklady</i>                           |
| 4. <i>Plyn/teplo</i>         | 10. <i>Rezervy</i>                                  |
| 5. <i>Opravy a údržba</i>    | 11. <i>Daně a poplatky</i>                          |
| 6. <i>Nákup služeb</i>       |   |

**Tab. 3.12 Náklady VSZ v obci Horní Suchá v letech 2011 – 2014 v Kč**

Kč	Horní Suchá			
	2011	2012	2013	2014
<b>Materiál</b>	63 504,00	99 996,00	98 882,00	80 841,00
<b>Elektrická energie</b>	219 103,00	361 880,00	175 124,79	173 962,17
<b>Voda</b>	94 490,00	79 355,00	104 673,00	109 570,00
<b>Teplo, TUV, Plyn</b>	248 807,00	232 926,00	262 586,13	223 084,86
<b>Opravy a údržba</b>	294 530,00	706 784,00	113 403,62	66 568,48
<b>Nákup služeb</b>	71 303,00	125 795,00	83 625,28	123 140,73
<b>Mzdy</b>	632 373,00	608 690,00	706 794,00	722 471,00
<b>Zákonné sociální, zdravotní a jiné odvody</b>	210 458,00	176 578,00	238 369,00	241 569,00
<b>Ostatní náklady</b>	2 198,00	2 000,00	0,00	0,00
<b>Rezervy</b>	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Daně a poplatky</b>	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Náklady celkem</b>	<b>1 836 766,00</b>	<b>2 394 004,00</b>	<b>1 783 457,82</b>	<b>1 741 207,24</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle poskytnutých údajů a dat.

U nákladových položek Materiál a Údržba lze pozorovat, že v roce 2012 proběhla finančně náročnější údržba a také se zde nakoupilo více materiálu (lze předpokládat zvýšení zásob z důvodu snížení nákladů při nákupu většího počtu provozního materiálu), tzn., že od tohoto roku se tyto náklady snižovaly (lze předpokládat, že v určitém budoucím roce bude zase provedena náročnější údržba a nákup většího počtu zásob, a následně znova se budou tyto náklady snižovat, atd.). U energií (elektrická energie, voda, plyn/teplo) lze pozorovat znatelné odchylky, které jsou způsobené operacemi se zálohami, nákupem či změnou dodavatele těchto energií (a podmínkami související s těmito operacemi). Nakupování služeb je kolísavé, podle toho, jaké služby je pro dané období potřeba zajistit pro provozování zařízení. Náklady na zaměstnance, tedy Mzdy a Zákonné sociální, zdravotní a jiné odvody, vykazují v čase stoupající trend, a lze předpokládat, že obě položky budou v budoucnu spíše stoupat nežli klesat. Ostatní náklady jsou zanedbatelné.

**Tab. 3.13 Náklady VSZ ve městě Havířov v letech 2011 – 2014 v Kč**

Kč	Havířov			
	2011	2012	2013	2014
<b>Materiál</b>	156 261,30	167 624,59	108 249,83	47 555,90
<b>Elektrická energie</b>	292 923,05	247 515,27	281 176,37	237 315,22
<b>Voda</b>	33 277,61	49 675,67	77 855,72	83 007,65
<b>Teplo, TUV, Plyn</b>	583 503,47	404 231,20	387 986,58	251 071,69
<b>Opravy a údržba</b>	22 820,70	13 264,50	29 482,00	8 430,00
<b>Nákup služeb</b>	110 453,54	123 391,73	169 960,74	188 498,54
<b>Mzdy</b>	920 147,00	918 871,00	931 468,00	1 045 631,00
<b>Zákonné sociální, zdravotní a jiné odvody</b>	339 291,50	380 864,40	347 625,00	381 628,40
<b>Ostatní náklady</b>	-7,30	3 320,00	9 667,77	10 473,15
<b>Rezervy</b>	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Daně a poplatky</b>	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Náklady celkem</b>	<b>2 458 670,87</b>	<b>2 308 758,36</b>	<b>2 343 472,01</b>	<b>2 253 611,55</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování dle poskytnutých údajů a dat.*

Náklady na materiál se od roku 2012 snižují, a to pravděpodobně proto, že došlo k předzásobení v minulých letech (stejně jako u provozu VSZ v Horní Suché). Co se týče energií, tak náklady na Elektrickou energii se pohybují na dané úrovni (dochází pouze k mírnému kolísání), náklady na Vodu se postupem času zvyšují, zatímco náklady na Teplo se v čase snižují. Náklady na Opravy a údržbu jsou vzhledem k celkovým nákladům malé,



protože se jedná o novostavbu (provoz od roku 2010), takže tyto náklady se budou zvyšovat postupem času. U Nákupu služeb je situace podobná jako u případu VSZ v Horní Suché, ovšem s tím rozdílem, že zde mají vzrůstající tendenci, nikoliv kolísavou. Zatímco náklady na Mzdy v čase stoupají, tak Zákonné odvody spíše mají tendenci kolísat, a svou výši skoro neměnit. To je zapříčiněno nákupem ochranných pomůcek, školením zaměstnanců nebo zdravotními prohlídkami zaměstnanců. Ostatní náklady jsou zanedbatelné.

**Tab. 3.14 Náklady VSZ ve městě Ostrava v letech 2011 – 2014 v Kč**

Kč	Ostrava			
	2011	2012	2013	2014
<b>Materiál</b>	95 067,96	136 342,20	111 444,56	107 666,82
<b>Elektrická energie</b>	649 666,85	650 558,49	579 174,26	478 896,79
<b>Voda</b>	95 864,30	97 512,65	103 945,24	100 240,16
<b>Teplo, TUV, Plyn</b>	584 564,10	585 144,20	583 200,60	515 857,24
<b>Opravy a údržba</b>	593 286,35	234 814,17	287 765,71	196 792,14
<b>Nákup služeb</b>	231 052,98	185 626,83	252 586,22	252 870,16
<b>Mzdy</b>	1 608 415,00	1 584 808,00	1 589 449,00	1 595 968,00
<b>Zákonné sociální, zdravotní a jiné odvody</b>	601 374,00	595 449,00	600 693,00	605 520,00
<b>Ostatní náklady</b>	61 971,21	54 302,00	65 587,12	59 071,00
<b>Rezervy</b>	-8 869,00	2 935,37	-33 501,08	23 971,93
<b>Daně a poplatky</b>	36 922,15	48 035,80	55 773,80	61 294,50
<b>Náklady celkem</b>	<b>4 551 326,90</b>	<b>4 175 528,71</b>	<b>4 196 118,43</b>	<b>3 998 148,74</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování dle poskytnutých údajů a dat.*

U nákladové položky Materiál a Opravy a údržba je situace obdobná jako u předešlých dvou VSZ. U Energií dochází k snižování nákladů Elektrické energie a Tepla, zatímco spotřeba Vody se zvyšuje. Nákladové položky Nákup služeb, Mzdy, Zákonné odvody a Ostatní náklady se jeví postupem času jako položky stabilní, které si udržují určitou úroveň výši nákladů. Zde jako u jediné, se objevují nákladové položky Rezervy a Daně a poplatky. U Rezervy si lze povšimnout, že v roce 2011 a 2013 jsou tyto hodnoty zapsány se znaménkem mínus, protože došlo k výběru těchto rezerv na pojistné, či na dovolenou zaměstnanců, což z účetního hlediska lze považovat za dodatečný zisk (i když se jedná o interní manipulaci s penězi). U Daně a poplatků se jedná především o daň z nemovitosti a také o ostatní daně a poplatky, vycházející z podstaty právní formy spravující toto zařízení.

## 4 ZHODNOCENÍ HOSPODAŘENÍ VYBRANÝCH VÍCEÚČELOVÝCH SPORTOVNÍCH ZAŘÍZENÍ

### 4.1 Propočet hospodaření vybraných VSZ v letech 2011 – 2014 na 1 hodinu provozu

$$1 \text{ rok} = 52 \text{ týdnů}$$

*Výnosy z 1 hodiny provozu sportovní haly:*

*Celkové provozní výnosy ÷ disponibilní počet provozních hodin.*

*Náklady z 1 hodiny provozu sportovní haly:*

*Celkové provozní náklady ÷ disponibilní počet provozních hodin.*

*Bilance výnosů a nákladů na 1 hodinu provozu:*

*Výnosy z 1 hodiny provozu sportovní haly*

*– Náklady z 1 hodiny provozu sportovní haly*

#### 4.1.1 Horní Suchá

*V případě VSZ v Horní Suché budeme předpokládat využívání sportovní haly od pondělí do pátku, od 8:00-22:00; tudíž 5 dnů týdně a každý den 14 hodin.*

$$1 \text{ rok} = 52 \text{ týdnů}$$

$$\text{Disponibilní počet provozních hodin: } 52 \cdot (5 \cdot 14) = 3\,640 \frac{\text{hodin}}{\text{rok}}.$$

$$\text{Rok 2011 výnosy: } 887\,396 \div 3\,640 = 243,79 \frac{\text{Kč}}{1 \text{ hod.}}$$

$$\text{Rok 2011 náklady: } 1\,836\,766 \div 3\,640 = 504,61 \frac{\text{Kč}}{1 \text{ hod.}}$$

$$\text{Rok 2012 výnosy: } 819\,169 \div 3\,640 = 225,05 \frac{\text{Kč}}{1 \text{ hod.}}$$

$$\text{Rok 2012 náklady: } 2\,394\,004 \div 3\,640 = 657,69 \frac{\text{Kč}}{1 \text{ hod.}}$$

$$\text{Rok 2013 výnosy: } 833\,753,11 \div 3\,640 = 229,05 \frac{\text{Kč}}{1 \text{ hod.}}$$

$$\text{Rok 2013 náklady: } 1\,783\,457,82 \div 3\,640 = 489,96 \frac{\text{Kč}}{1 \text{ hod.}}$$

$$\text{Rok 2014 výnosy: } 830\,590,02 \div 3\,640 = 228,18 \frac{\text{Kč}}{1 \text{ hod.}}$$

$$\text{Rok 2014 náklady: } 1\,741\,207,24 \div 3\,640 = 478,35 \frac{\text{Kč}}{1 \text{ hod.}}$$

**Tab. 4.1      Propočet hospodaření VSZ v Horní Suché na 1 hodinu provozu v letech 2011 – 2014 v Kč**

Rok	2011	2012	2013	2014
Výnosy na 1 hod.	243,79	225,05	229,05	243,79
Náklady na 1 hod.	504,61	657,69	489,96	504,61
Bilance	-260,82	-432,65	-260,91	-250,17

*Zdroj: Vlastní zpracování dle poskytnutých údajů a dat.*

Ve vykazovaném období je bilance záporná, tzn., že je zapotřebí tuto skutečnost kompenzovat dotacemi z obecního rozpočtu. Důvodem odchylky v roce 2014, v podobě skoro dvojnásobné finanční zátěže na 1 hodinu provozu, je zvýšení nákladů na opravy a údržbu zařízení.

#### 4.1.2 Havířov

*V případě VSZ v Havířově budeme předpokládat využívání sportovní haly od pondělí do pátku, od 8:00-23:00; tudíž 5 dnů týdně a každý den 15 hodin.*

$$1 \text{ rok} = 52 \text{ týdnů}$$

$$\text{Disponibilní počet provozních hodin: } 52 \cdot (5 \cdot 15) = 3\,900 \frac{\text{hodin}}{\text{rok}}.$$

$$\text{Rok 2011 výnosy: } 747\,873 \div 3\,900 = 191,76 \frac{\text{Kč}}{1 \text{ hod.}}$$

$$\text{Rok 2011 náklady: } 2\,458\,670,87 \div 3\,900 = 630,43 \frac{\text{Kč}}{1 \text{ hod.}}$$

$$\text{Rok 2012 výnosy: } 682\,155,50 \div 3\,900 = 174,91 \frac{\text{Kč}}{1 \text{ hod.}}$$

$$\text{Rok 2012 náklady: } 2\,308\,758,36 \div 3\,900 = 591,99 \frac{\text{Kč}}{1 \text{ hod.}}$$

$$\text{Rok 2013 výnosy: } 712\,147,10 \div 3\,900 = 182,60 \frac{\text{Kč}}{1 \text{ hod.}}$$

$$\text{Rok 2013 náklady: } 2\,343\,472,01 \div 3\,900 = 600,89 \frac{\text{Kč}}{1 \text{ hod.}}$$

$$\text{Rok 2014 výnosy: } 771\,215 \div 3\,900 = 197,75 \frac{\text{Kč}}{1 \text{ hod.}}$$

$$\text{Rok 2014 náklady: } 2\,253\,611,55 \div 3\,900 = 577,85 \frac{\text{Kč}}{1 \text{ hod.}}$$

**Tab. 4.2**      **Propočet hospodaření VSZ v Havířově na 1 hodinu provozu v letech 2011 – 2014 v Kč**

Rok	2011	2012	2013	2014
Výnosy na 1 hod.	191,76	174,91	182,60	197,75
Náklady na 1 hod.	630,43	591,99	600,89	577,85
Bilance	-438,67	-417,08	-418,29	-380,10

*Zdroj: Vlastní zpracování dle poskytnutých údajů a dat.*

Ve vykazovaném období je bilance záporná, tzn., že je zapotřebí tuto skutečnost kompenzovat dotacemi z městského rozpočtu. Důvodem odchylky v roce 2014, v podobě snížení finanční zátěže na 1 hodinu provozu, je snížení nákladů na energii, při nákupu materiálu a lehkým zvýšením výnosů.

#### 4.1.3 Ostrava

*V případě VSZ v Ostravě budeme předpokládat využívání sportovní haly od pondělí do neděle, od 6:00-23:00; tudíž 7 dnů týdně a každý den 17 hodin.*

$$1 \text{ rok} = 52 \text{ týdnů}$$

$$\text{Disponibilní počet provozních hodin: } 52 \cdot (7 \cdot 17) = 6\,188 \frac{\text{hodin}}{\text{rok}}.$$

$$\text{Rok 2011 výnosy: } 2\,869\,468,68 \div 6\,188 = 463,72 \frac{\text{Kč}}{1 \text{ hod.}}$$

$$\text{Rok 2011 náklady: } 4\,551\,326,90 \div 6\,188 = 735,51 \frac{\text{Kč}}{1 \text{ hod.}}$$

$$\text{Rok 2012 výnosy: } 2\,914\,288,56 \div 6\,188 = 470,96 \frac{\text{Kč}}{1 \text{ hod.}}$$

$$\text{Rok 2012 náklady: } 4\,175\,528,71 \div 6\,188 = 674,78 \frac{\text{Kč}}{1 \text{ hod.}}$$

$$\text{Rok 2013 výnosy: } 3\,315\,897,43 \div 6\,188 = 535,86 \frac{\text{Kč}}{1 \text{ hod.}}$$

$$\text{Rok 2013 náklady: } 4\,196\,118,43 \div 6\,188 = 678,11 \frac{\text{Kč}}{1 \text{ hod.}}$$

$$\text{Rok 2014 výnosy: } 2\,920\,478,05 \div 6\,188 = 471,96 \frac{\text{Kč}}{1 \text{ hod.}}$$

$$\text{Rok 2014 náklady: } 3\,998\,148,74 \div 6\,188 = 646,11 \frac{\text{Kč}}{1 \text{ hod.}}$$

**Tab. 4.3      Propočet hospodaření VSZ v Ostravě na 1 hodinu provozu v letech 2011 – 2014 v Kč**

Rok	2011	2012	2013	2014
Výnosy na 1 hod.	463,72	470,96	535,86	471,96
Náklady na 1 hod.	735,51	674,78	678,11	646,11
Balance	-271,79	-203,82	-142,25	-174,15

*Zdroj: Vlastní zpracování dle poskytnutých údajů a dat.*

Ve vykazovaném období je balance záporná, tzn., že je zapotřebí tuto skutečnost kompenzovat dotacemi z městského rozpočtu. Lze pozorovat ve sledovaném období trend snižování provozních nákladů, které kladně ovlivňují bilanci hospodaření zařízení.

#### **4.2      Propočet cenové politiky vybraných VSZ v letech 2011 – 2014 při vyrovnané bilanci**

*Počet obsazených hodin sportovními oddíly a veřejností v daném roce:*

*Tržby z prodeje služeb v daném roce*

*÷ průměrnou cenou za pronájem daného sportoviště*

*Cena, při vyrovnané bilanci VSZ v daném roce:*

*Celkové provozní náklady v daném roce ÷ Počet obsazených hodin      v daném roce*

*O kolik se by se měla zvýšit cena k dosažení vyrovnané bilance daného zařízení v daném roce:*

*Současná průměrná cena – Cena při dosažení vyrovnané bilance*

*Dodatečné tržby za pronájem haly od škol za danou cenu:*

*Počet obsazených hodin školami v daném roce × Nižší cena za pronájem haly*

*Navýšení ceny po započtení dodatečných výnosů od škol:*

*Tržby z prodeje služeb + dodatečné tržby z prodeje služeb od škol →*

*→ potom se uplatňuje stejný postup jako u výpočtu navýšení ceny bez dodatečných tržeb od škol.*

#### 4.2.1 Horní Suchá

*Současná průměrná cena za pronájem sportoviště ( sportovní haly):*

$$500(\text{Pro cizí}) + 370 (\text{Pro místní}) \div 2 = 435 \frac{\text{Kč}}{1 \text{ hod.}}$$

**Tab. 4.4 Propočet cenové politiky VSZ v Horní Suché v letech 2011 – 2014 v Kč**

Kč	2011	2012	2013	2014
Tržby z prodeje služeb	789 796,00	733 038,00	765 558,33	756 000,00
Počet obsazených hodin	1816	1685	1760	1738
Celkové provozní náklady	1 836	2 394	1 783	1 741
	766,00	004,00	457,82	207,24
Cena při vyrovnané bilanci	1012	1421	1013	1002
Navýšení ceny	577	986	578	567
Dodatečné tržby za školy	455 840	390 720	415 140	415 140
Navýšení ceny po započtení dodatečných výnosů od škol	206	492	222	212

*Zdroj: Vlastní zpracování dle poskytnutých údajů a dat.*

Jak lze vypočítat z grafu výše, kdyby vedení zařízení chtělo dosáhnout vyrovnané provozní bilance, tak by muselo zvýšit cenu v průměru o 677 Kč za 1 hodinu pronájmu. Pokud bychom nepočítaly odchylku v roce 2012 z důvodu zvýšení nákladů na opravy a údržby, tak by se cena za pronájem musela navýšit v průměru o 574 Kč za 1 hodinu pronájmu. Pokud by školy platily za pronájem sportoviště cenu 370 Kč za 1 hodinu pronájmu tak by bylo potřeba zvýšit cenu v průměru o 283 Kč za 1 hodinu pronájmu k dosažení vyrovnané bilance rozpočtu zařízení. Pokud bychom nebrali v úvahu rok 2012 tak by tato cena byla v průměru 214 Kč za 1 hodinu pronájmu.

#### 4.2.2. Havířov

*Současná průměrná cena za pronájem sportoviště ( sportovní haly):*

$$600(\text{Pro veřejnost}) + 450 (\text{Pro organizovanou mládež}) \div 2 = 525 \frac{\text{Kč}}{1 \text{ hod.}}$$

**Tab. 4.5 Propočet cenové politiky VSZ v Havířově letech 2011 – 2014 v Kč**

Kč	2011	2012	2013	2014
Tržby z prodeje služeb	730 652,50	645 788,00	667 187,00	737 162,50
Počet obsazených hodin	1392	1230	1271	1404
Celkové provozní náklady	2 458 670,87	2 308 758,36	2 343 472,01	2 253 611,55
Cena při vyrovnané bilanci	1767	1877	1844	1605
Navýšení ceny	1242	1352	1319	1080
Dodatečné tržby za školy	-	891 000	613 800	613 800
Navýšení ceny po započtení dodatečných výnosů od škol	-	264	435	351

Zdroj: Vlastní zpracování dle poskytnutých údajů a dat.

Jak lze vypočítat z grafu výše, kdyby vedení zařízení chtělo dosáhnout vyrovnané provozní bilance, tak by muselo zvýšit cenu v průměru o 1248 Kč za 1 hodinu pronájmu. Pokud by školy platily za pronájem sportoviště cenu 450 Kč za 1 hodinu pronájmu tak by bylo potřeba zvýšit cenu v průměru o 350 Kč za 1 hodinu pronájmu k dosažení vyrovnané bilance rozpočtu zařízení. Pro rok 2011 nejsou k dispozici údaje.

#### 4.2.3 Ostrava

*Současná průměrná cena za pronájem sportoviště (sportovní haly):*

$$700(14:00 - 23:00) + 500 (6:00 - 14:00) \div 2 = 600 \frac{\text{Kč}}{1 \text{ hod.}}$$

**Tab. 4.6 Propočet cenové politiky VSZ v Ostravě letech 2011 – 2014 v Kč**

Kč	2011	2012	2013	2014
Tržby z prodeje služeb	1 766 598,19	1 856 961,97	1 963 896,66	1 821 972,78
Počet obsazených hodin	2944	3095	3273	3037
Celkové provozní náklady	4 551 326,90	4 175 528,71	4 196 118,43	3 998 148,74
Cena při vyrovnané bilanci	1546	1349	1282	1317
Navýšení ceny	946	749	682	717

Zdroj: Vlastní zpracování dle poskytnutých údajů a dat.

Jak lze vypočítat z grafu výše, kdyby vedení zařízení chtělo dosáhnout vyrovnané provozní bilance, tak by muselo zvýšit cenu v průměru o 774 Kč za 1 hodinu pronájmu.

VSZ v Ostravě je využíváno především sportovními kluby (oddíly) a veřejností, proto zde nevystupují možné dodatečné tržby z prodeje služeb od platících škol.

#### 4.3 Výpočet obsazenosti vybraných VSZ v letech 2012 – 2014

U víceúčelových sportovních zařízení se většinou pohybujeme ve veřejném sektoru, tzn., že nejde ani tak o dosahování zisku, ale o poskytování veřejných služeb, tzv. smíšených veřejných statků. Jedním z kritérií efektivního poskytování služeb může být procentuální vyjádření reálného využívání těchto služeb k maximálnímu potenciálu poskytování dané služby. V našem případě je to procentuální vyjádření reálného využívání sportovních hal k jejich maximálnímu potenciálu. Z následujícího výpočtu tak můžeme zjistit procentuální obsazenost sportovních zařízení, zda jsou tyto zařízení využívány zcela nebo je zde prostor k většímu využívání a tím pádem k dosažení vyšších výnosů, vedoucí ke zmenšení provozní ztráty.

$$1 \text{ rok} = 52 \text{ týdnů}$$

*Disponibilní počet provozních hodin daného zařízení: 52*

$$\cdot (\text{počet provozních dnů v týdnu} \cdot \text{počet provozních hodin v 1 dni})$$

*Počet obsazených hodin školami nebo sportovními oddíly v daném roce u daného zařízení:  
nevirtuální sumarizace hodin dle veřejně dostupných či poskytnutých dat*

*Procentní podíl obsazenosti zařízení přes školy nebo sportovními oddíly:*

$$\frac{\text{počet obsazených hodin školami nebo sport. oddíly}}{\div \text{disponib. počtem provoz. hodin}}$$

*Protože nejsou k dispozici přímá data o návštěvnosti VSZ veřejností,*

*zvolil jsem proto tento postup k výpočtu alespon přibližných dat:*

1. *Výpočet tržeb z prodeje služeb, které vytvořily sportovní oddíly (školy neplatí nic):*

$$\begin{aligned} &\text{Počet obsazených hodin školami a sport. oddíly} \\ &\cdot \text{daná cena za pronájem těchto služeb} \end{aligned}$$

2. *Výpočet rozdílu mezi tržbami vypočítaných v bodě 1 a celkovými tržbami z prodeje služeb*

3. *Tento rozdíl tržeb vypočítaný v bodě 2 dělíme průměrnou cenou za pronájem sportoviště:*



[průměrná cena se vypočítá jako: (vyšší + nižší cenová sazba za pronájem)

÷ 2, a dostáváme přibližný počet obsazených hodin veřejností]

4. Tento počet obsazených hodin veřejností (vypočítaný v bodě 3) dále dělíme přes disponibilní počet provozních hodin daného zařízení, a dostaneme procentní podíl obsazenosti zařízení přes veřejnost.

#### 4.3.1 Horní Suchá

*V případě VSZ v Horní Suché budeme předpokládat využívání sportovní haly od pondělí do pátku, od 8:00-22:00; tudíž 5 dnů týdně a každý den 14 hodin.*

1 rok = 52 týdnů

Disponibilní počet provozních hodin:  $52 \cdot (5 \cdot 14) = 3\,640 \frac{\text{hodin}}{\text{rok}}$ .

**Tab. 4.7 Počet hodin obsazených školami a sport. oddíly v VSZ v Horní Suché v letech 2012 – 2014**

Počet hodin	Horní Suchá		
	Školy	Sportovní oddíly	Celkem
<b>2012</b>	1 056	1 534	2 590
<b>2013</b>	1 122	1 352	2 474
<b>2014</b>	1 122	1 352	2 474

*Zdroj: Vlastní zpracování dle poskytnutých údajů a dat.*

**Tab. 4.8 Tržby z prodeje služeb vytvořeny školami a sport. oddíly v VSZ v Horní Suché v letech 2012 – 2014**

Kč	Horní Suchá		
	Školy	Sportovní oddíly	Celkem
<b>2012</b>	0 Kč	567 580 Kč	567 580 Kč
<b>2013</b>	0 Kč	500 240 Kč	500 240 Kč
<b>2014</b>	0 Kč	500 240 Kč	500 240 Kč

*Zdroj: Vlastní zpracování dle poskytnutých údajů a dat.*

Školy nevykazují zisk, protože se nepodílí na tržbách z prodeje služeb.

**Tab. 4.9 Výpočet procentní obsazenosti veřejností v VSZ v Horní Suché v letech 2012 – 2014**

Kč; hod.	Horní Suchá		
	Rozdíl tržeb	Obsaz. hod. veřej.	Obsaz. přes veřej.
<b>2012</b>	165 458	380	10,45%
<b>2013</b>	265 318	610	16,76%
<b>2014</b>	255 760	588	16,15%

*Zdroj: Vlastní zpracování dle poskytnutých údajů a dat.*

Z výpočtu nám vychází, že obsazenost VSZ v Horní Suché je v průměru 15,45 %.

**Tab. 4.10 Výpočet celkové procentní obsazenosti VSZ v Horní Suché v letech 2012 – 2014**

%	Horní Suchá			
	Školy	Sportovní oddíly	Veřejnost	Celkem
<b>2012</b>	29,01	42,14	10,45	81,60
<b>2013</b>	30,82	37,14	16,70	84,66
<b>2014</b>	30,82	37,14	16,15	84,11

*Zdroj: Vlastní zpracování dle poskytnutých údajů a dat.*

Z tabulky výše lze vypočítat, že VSZ v Horní Suché je převážně obsazeno sportovními oddíly či kluby, dále v dopoledních hodinách základními školami a nakonec veřejností. Dále pozorujeme jev, že i když se v roce 2013 zmenšil podíl sportovních oddílů, tak vzápětí tento úbytek suplovala veřejnost. Je nutné podotknout, že v obci Horní Suché je toto víceúčelové sportovní zařízení jediné, ovšem jsou velmi podobné alternativy v sousedních obcích.

#### 4.3.2 Havířov

*V případě VSZ v Havířově budeme předpokládat využívání sportovní haly od pondělí do pátku, od 8:00-23:00; tudíž 5 dnů týdně a každý den 15 hodin.*

$$1 \text{ rok} = 52 \text{ týdnů}$$

$$\text{Disponibilní počet provozních hodin: } 52 \cdot (5 \cdot 15) = 3\,900 \frac{\text{hodin}}{\text{rok}}.$$

**Tab. 4.11 Počet hodin obsazených školami a sport. oddíly v VSZ v Havířově v letech 2012 – 2014**

Počet hodin	Havířov		
	<i>Školy</i>	<i>Sportovní oddíly</i>	<i>Celkem</i>
<b>2012</b>	1 980	1 170	3 150
<b>2013</b>	1 364	1 482	2 846
<b>2014</b>	1 364	1 456	2 820

*Zdroj: Vlastní zpracování dle poskytnutých údajů a dat.*

**Tab. 4.12 Tržby z prodeje služeb vytvořeny školami a sport. oddíly v VSZ v Havířově v letech 2012 – 2014**

Kč	Havířov		
	<i>Školy</i>	<i>Sportovní oddíly</i>	<i>Celkem</i>
<b>2012</b>	0 Kč	526 500 Kč	526 500 Kč
<b>2013</b>	0 Kč	666 900 Kč	666 900 Kč
<b>2014</b>	0 Kč	655 200 Kč	655 200 Kč

*Zdroj: Vlastní zpracování dle poskytnutých údajů a dat.*

Školy nevykazují zisk, protože se nepodílí na tržbách z prodeje služeb.

**Tab. 4.13 Tržby Výpočet procentní obsazenosti veřejností v VSZ v Havířově v letech 2012 – 2014**

Kč; hod.	Havířov		
	<i>Rozdíl tržeb</i>	<i>Obsaz. hod. veřej.</i>	<i>Obsaz. přes veřej.</i>
<b>2012</b>	119 288	227	5,83%
<b>2013</b>	287	1	0,01%
<b>2014</b>	81 963	156	4,00%

*Zdroj: Vlastní zpracování dle poskytnutých údajů a dat.*

Z výpočtu nám vychází, že obsazenost VSZ v Havířově je v průměru 3,28 %.

**Tab. 4.14 Výpočet celkové procentní obsazenosti VSZ v Havířově v letech 2012 – 2014**

%	Havířov			
	<i>Školy</i>	<i>Sportovní oddíly</i>	<i>Veřejnost</i>	<i>Celkem</i>
<b>2012</b>	50,77	30,00	5,83	86,60
<b>2013</b>	34,97	38,00	0,01	72,98
<b>2014</b>	34,97	37,33	4,00	76,30

*Zdroj: Vlastní zpracování dle poskytnutých údajů a dat.*

Z tabulky výše lze vypožorovat, že VSZ v Havířově je převážně obsazeno sportovními oddíly či kluby, dále základními školami a výukou různých kurzů v návaznosti na tělovýchovnou činnost škol a nakonec veřejností. Zaznamenáváme odchylku v roce 2013, v podobě snížení podílu obsazenosti ze strany škol, resp. jedná se o snížení počtu vyučovaných kurzů tělovýchovné činnosti škol, a také ze strany veřejnosti, jenž byl v tomto roce minimální.

#### 4.3.3 Ostrava

*V případě VSZ v Ostravě budeme předpokládat využívání sportovní haly od pondělí do neděle, od 6:00-23:00; tudíž 7 dnů týdně a každý den 17 hodin.*

$$1 \text{ rok} = 52 \text{ týdnů}$$

$$\text{Disponibilní počet provozních hodin: } 52 \cdot (7 \cdot 17) = 6\,188 \frac{\text{hodin}}{\text{rok}}.$$

**Tab. 4.15 Počet hodin obsazených školami a sport. oddíly v VSZ v Ostravě v letech 2012 – 2014**

Počet hodin	Ostrava		
	Školy	Sportovní oddíly	Celkem
<b>2012</b>	-	2 522	2 522
<b>2013</b>	-	2 485,6	2 485,6
<b>2014</b>	-	2 298,4	2 298,4

*Zdroj: Vlastní zpracování dle poskytnutých údajů a dat.*

**Tab. 4.16 Tržby z prodeje služeb vytvořeny školami a sport. oddíly v VSZ v Ostravě v letech 2012 – 2014**

Kč	Ostrava		
	Školy	Sportovní oddíly	Celkem
<b>2012</b>	-	1 513 200 Kč	1 513 200 Kč
<b>2013</b>	-	1 491 360 Kč	1 491 360 Kč
<b>2014</b>	-	1 379 040 Kč	1 379 040 Kč

*Zdroj: Vlastní zpracování dle poskytnutých údajů a dat.*

Školy nevyužívají služeb tohoto sportovního zařízení, a proto se nepodílí na tržbách z prodeje služeb.

**Tab. 4.17 Výpočet procentní obsazenosti veřejností v VSZ v Ostravě v letech 2012 – 2014**

Kč; hod.	Ostrava		
	<i>Rozdíl tržeb</i>	<i>Obsaz. hod. veřej.</i>	<i>Obsaz. přes veřej.</i>
<b>2012</b>	460 005	767	12,39%
<b>2013</b>	648 031	1 080	17,45%
<b>2014</b>	590 583	984	15,91%

*Zdroj: Vlastní zpracování dle poskytnutých údajů a dat.*

Z výpočtu nám vychází, že obsazenost VSZ v Ostravě je v průměru 15,25 %.

**Tab. 4.18 Výpočet celkové procentní obsazenosti VSZ v Ostravě v letech 2012 – 2014**

%	Ostrava			
	<i>Školy</i>	<i>Sportovní oddíly</i>	<i>Veřejnost</i>	<i>Celkem</i>
<b>2012</b>	-	37,14	12,39	49,53
<b>2013</b>	-	40,17	17,45	57,62
<b>2014</b>	-	40,76	15,91	56,67

*Zdroj: Vlastní zpracování dle poskytnutých údajů a dat.*

Z tabulky výše lze vypožorovat, že VSZ v Ostravě není obsazována školami, ale zaměřuje se hlavně na sportovní oddíly či kluby a veřejnost. V širším slova smyslu by se dalo hovořit o tom, že oba podíly obsazenosti, jak od oddílů, tak od veřejnosti jsou ve sledovaném období spíše konstantní. Toto zařízení se spíše orientuje na pořádání sportovních akcí, turnajů a akcí jiného charakteru. Toto zařízení nabízí také pronájem sportoviště školám, ale musely by za tyto služby platit, tzn., že zřejmě není prozatím nutné či není velká poptávka ze strany škol tyto služby využívat.

#### **4.4 Propočet hospodaření vybraných VSZ v letech 2011 – 2014 při 100 % obsazenosti**

Často nastává otázka: Jsou víceúčelová sportovní zařízení schopna být zisková? Rozhodl jsem se proto využít příležitost, a propočítat, zda by byly mnou vybrané VSZ ziskové, kdyby byly využity na 100 %.

$$1 \text{ rok} = 52 \text{ týdnů}$$

*Disponibilní počet provozních hodin daného zařízení: 52*

$$\cdot (\text{počet provozních dnů v týdnu} \cdot \text{počet provozních hodin v 1 dni})$$

Průměrná cena za pronájem sportoviště:  
 $(\text{vyšší} + \text{nižší cenová sazba za pronájem}) \div 2$

Celková provozní bilance při 100 % využití zařízení:  
 $\text{Výnosy ze 100 \% využití zařízení} - \text{Celkové náklady}$

#### 4.4.1 Horní Suchá

Disponibilní počet provozních hodin:  $52 \cdot (5 \cdot 14) = 3\,640 \frac{\text{hodin}}{\text{rok}}$ .

Průměrná cena za pronájem sportoviště:

$$(500 + 370) \div 2 = 435 \frac{\text{Kč}}{1 \text{ hod.}}$$

**Tab. 4.19 Provozní bilance VSZ v Horní Suché v letech 2011 – 2014 při 100 %**

Kč	Horní Suchá			
	2011	2012	2013	2014
Výnosy při 100 % využití zařízení	1 681 000	1 669 531	1 651 595	1 657 990
Celkové náklady	1 836 766	2 394 004	1 783 458	1 741 207
Provozní bilance (100 % využití zařízení)	-155 766	-724 473	-131 863	-83 217

Zdroj: Vlastní zpracování dle poskytnutých údajů a dat.

Výpočty v tabulce ukazují na skutečnost, že i při 100 % využití zařízení, není možné bez dodatečných výnosů z jiných činností dosáhnout vyrovnané provozní bilance, natož dosáhnou zisku. Lze pozorovat snahu přiblížit se vyrovnané provozní bilanci, pomocí snižování nákladů.

#### 4.4.2 Havířov

Disponibilní počet provozních hodin:  $52 \cdot (5 \cdot 15) = 3\,900 \frac{\text{hodin}}{\text{rok}}$ .

Průměrná cena za pronájem sportoviště:

$$(600 + 450) \div 2 = 525 \frac{\text{Kč}}{1 \text{ hod.}}$$

**Tab. 4.20 Provozní bilance VSZ v Havířově v letech 2011 – 2014 při 100 %**

Kč	Havířov			
	2011	2012	2013	2014
Výnosy při 100 % využití zařízení	2 064 721	2 083 868	2 092 460	2 081 553
Celkové náklady	2 458 671	2 308 758	2 343 472	2 253 612
Provozní bilance (100 % využití zařízení)	-393 950	-224 891	-251 012	-172 059

Zdroj: Vlastní zpracování dle poskytnutých údajů a dat.

Výpočty v tabulce ukazují na skutečnost, že i při 100 % využití zařízení, není možné bez dodatečných výnosů z jiných činností dosáhnout vyrovnané provozní bilance, natož dosáhnou zisku. Lze pozorovat snahu přiblížit se vyrovnané provozní bilanci, pomocí snižování nákladů.

#### 4.4.3 Ostrava

$$\text{Disponibilní počet provozních hodin: } 52 \cdot (7 \cdot 17) = 6\,188 \frac{\text{hodin}}{\text{rok}}.$$

Průměrná cena za pronájem sportoviště:

$$(700 + 500) \div 2 = 600 \frac{\text{Kč}}{1 \text{ hod.}}$$

**Tab. 4.21 Provozní bilance VSZ v Ostravě v letech 2011 – 2014 při 100 %**

Kč	Ostrava			
	2011	2012	2013	2014
Výnosy při 100 % využití zařízení	3 712 800	3 712 800	3 712 800	3 712 800
Celkové náklady	4 551 327	4 175 529	4 196 118	3 998 149
Provozní bilance (100 % využití zařízení)	-454 036	-49 571	-45 292	141 807

Zdroj: Vlastní zpracování dle poskytnutých údajů a dat.

Výpočty v tabulce ukazují na skutečnost, že při 100 % využití zařízení, by bylo teoreticky možné bez dodatečných výnosů z jiných činností dosáhnout vyrovnané provozní bilance, ovšem bylo by zapotřebí další pozorování, protože nevíme, zda provozní bilance v roce 2014 je pouze jednorázová záležitost, nebo je to predikce budoucího vývoje zařízení. Důvodem kladné bilance v roce 2014 je zapříčiněno snížením nákladů na energii a opravách, a náklady na opravy a údržbu mají tendenci kolísat. Je opravdu velmi těžké predikovat budoucí vývoj tohoto zařízení bez detailnější analýzy fungování tohoto zařízení.

#### 4.5 Dotazníkové šetření „Víceúčelová sportovní hala“

V této podkapitole uvedu některé vybrané výsledky z dotazníkového šetření pod názvem „Víceúčelová sportovní hala“ (VSH), kterou prováděla má kolegyně Bc. Eva Kopilčáková. Toto šetření se provádělo od 29. 03. 2015 do 09. 04. 2015, pomocí serveru [www.vyplnto.cz](http://www.vyplnto.cz). Počet respondentů byl 116, bylo položeno 22 otázek a návratnost dotazníku je 70,8 %.

**Graf 4.1** Jaké sportovní služby byste ve vašem městě uvítali?

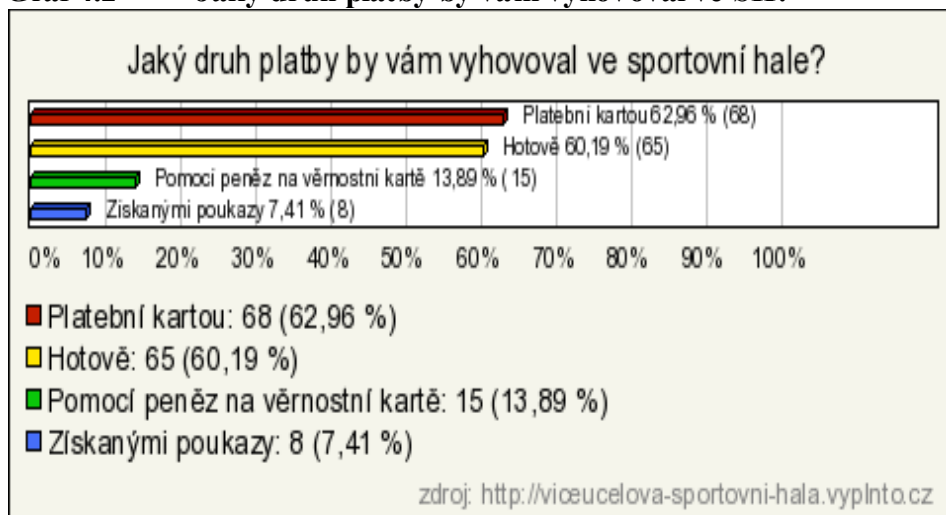


Zdroj: Kopilčáková, E., <http://viceucelova-sportovni-hala.vyplnto.cz>.

Na grafu výše je vidět, že lidé by rádi využili VSZ nejen ke skupinovým sportům, ale také ke skupinovým lekcím ostatních sportovních (cvičných) aktivit.



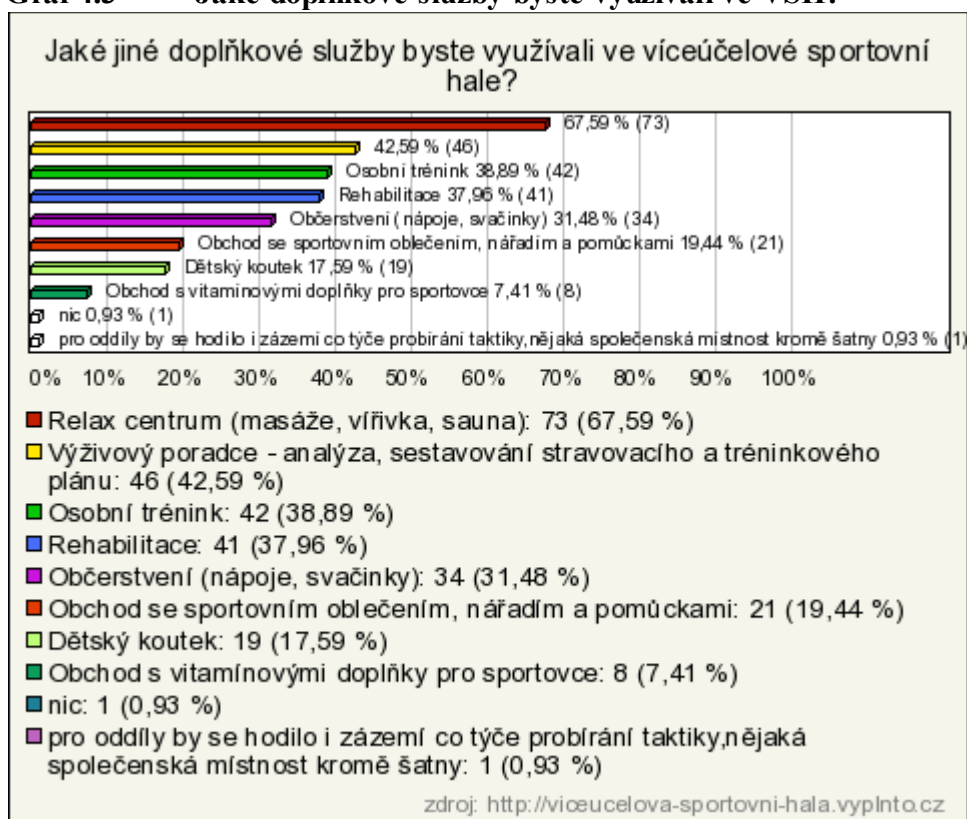
**Graf 4.2 Jaký druh platby by vám vyhovoval ve SH?**



Zdroj: Kopilčáková, E., <http://viceucelova-sportovni-hala.vyplnto.cz>.

Lidé by rádi za služby sportovní haly (SH) platili nejen hotově, ale také pomocí platební karty. Je zde tudíž prostor pro vedení VSZ zavést tuto možnost, k zvýšení návštěvnosti svých zařízení.

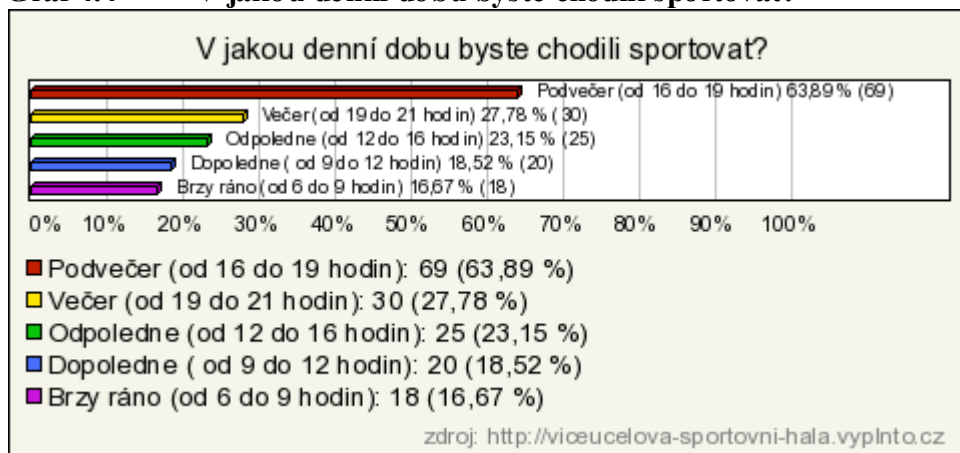
**Graf 4.3 Jaké doplňkové služby byste využívali ve VSH?**



Zdroj: Kopilčáková, E., <http://viceucelova-sportovni-hala.vyplnto.cz>.

Jak lze vidět na grafu výše, tak by potenciální zákazníci rádi využívali doplňkových služeb širokého sortimentu. Pokud by tyto doplňkové služby VSZ nabízely, mohli by získat dodatečné příjmy na svůj provoz.

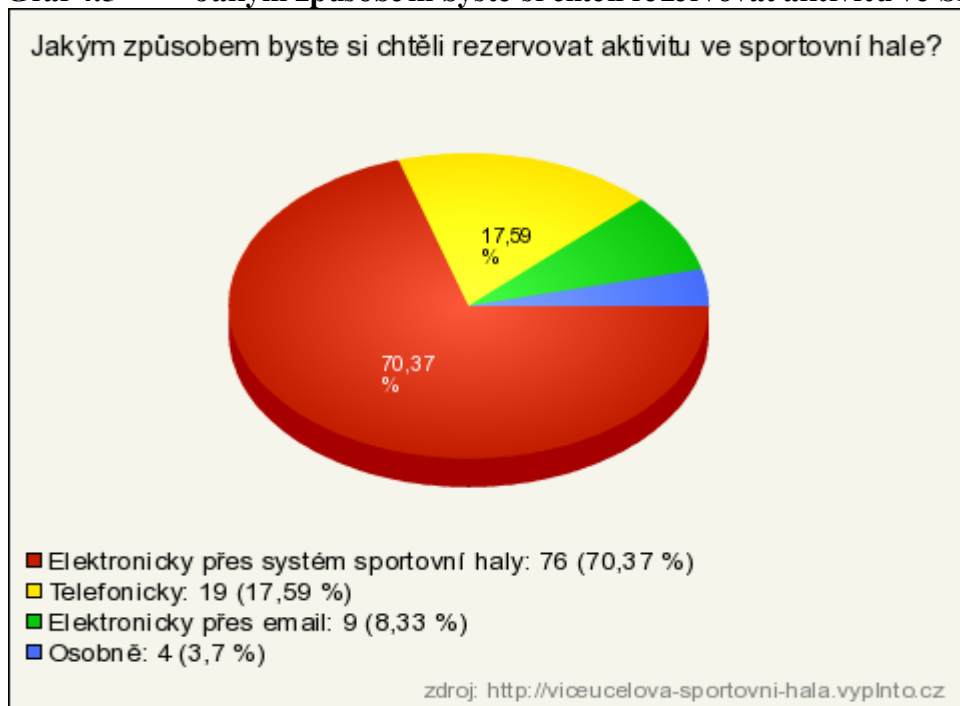
**Graf 4.4 V jakou denní dobu byste chodili sportovat?**



Zdroj: Kopilčáková, E., <http://viceucelova-sportovni-hala.vyplnto.cz>.

Lidé by spíše rádi sportovali podvečer (k večerním hodinám), proto by bylo vhodné snažit se pro dopolední hodiny nabízet sníženou cenu za pronájem sportoviště, odpoledne nabízet spíše sportovním oddílům a klubům a večerní čas přenechat veřejnosti.

**Graf 4.5 Jakým způsobem byste si chtěli rezervovat aktivitu ve SH?**



Zdroj: Kopilčáková, E., <http://viceucelova-sportovni-hala.vyplnto.cz>.

Jak lze vidět na grafu, tak 70 % dotázaných by rádi rezervovali sportovní aktivitu přes elektronický systém VSZ. Mnou vybrané VSZ tuto možnost nenabízí (pouze telefonicky), proto se domnívám, že by bylo vhodné zavést tuto možnost rezervování služeb zařízení.

#### **4.6 Souhrnné zhodnocení hospodaření vybraných VSZ**

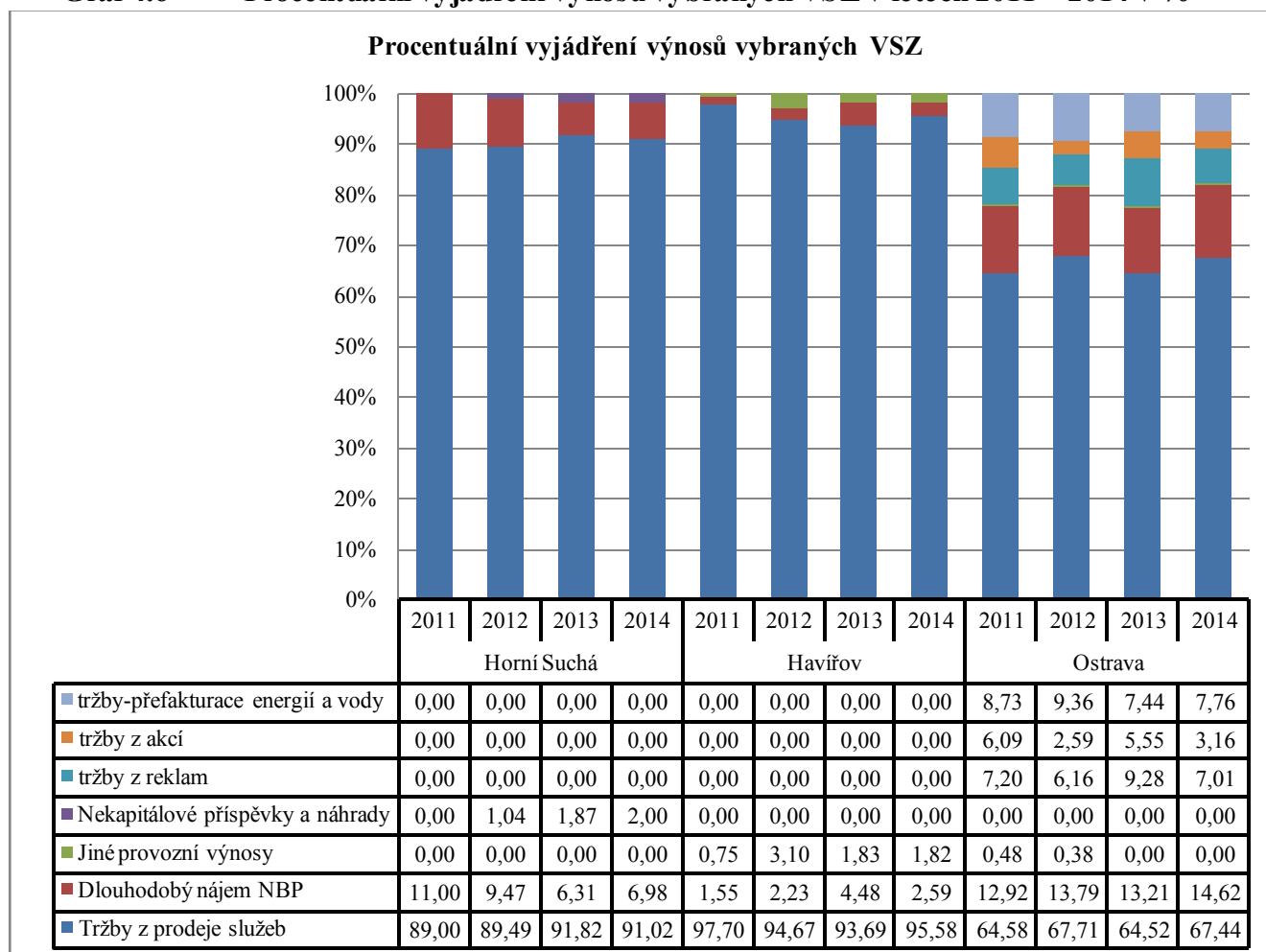
V předešlých stránkách téhle diplomové práce jsem se zaměřil na analyzování a zhodnocení hospodaření jednotlivých mnou vybraných víceúčelových sportovních zařízení. V této podkapitole provedu soudné zhodnocení dosavadních zjištění, které se budu snažit převést z úrovně obcí či měst na úroveň krajskou.

Co se týká situace Moravskoslezského kraje, tak i když není tím nejsilnějším krajem v zemi z pohledu ekonomického, tak v sobě skrývá potenciál pro poskytování veřejných služeb, protože se jedná o kraj (kromě hl. m. Prahy) s největší hustotou osídlení v ČR. Tato skutečnost podporuje snahu poskytovat danou veřejnou službu co možná nejvíce občanům, protože je rozdílné poskytovat službu v oblasti vysoké hustoty obydlí a oblastí s nízkou hustotou obydlí. Tento kraj má tedy velmi příznivé prostředí pro dostatečnou poptávku (dostatečně velký trh sportovních služeb) po sportovních službách víceúčelových sportovních zařízení.

Co se týká podmínek samotných vybraných VSZ, tak se nedá jednoznačně říci, které zařízení se nachází v nejlepších podmínkách, vnitřních či vnějších, protože každé zařízení má určitou výhodu. U zařízení v Horní Suché je výhoda to, že se nachází přímo v centru obce, přesně mezi oběma základními školami, což jí zajišťuje výborné postavení pro poskytování svých služeb školám v dopoledních hodinách, kdy podle již zde dříve zmíněného dotazníkového šetření je zájem o sportovní aktivity v sportovních halách ten nejmenší. Dále je výhodou to, že se jedná o jediné víceúčelové sportovní zařízení v obci, a tak je předurčen k vysoké návštěvnosti nejen místních obyvatel obce, ale také obyvatel sousedních obcí, kde tento typ zařízení není k dispozici. U zařízení v Havířově bych viděl největší výhodou to, že se nachází v městě se skoro 2 krát větší hustotou obyvatelstva než v Ostravě, rozhodně se jedná o velmi příznivé podmínky pro dosažení vysoké návštěvnosti tohoto zařízení. Co se týče zařízení umístěné v Ostravě, tak to má výhodu takovou, že může nejen poskytovat základní služby jako u již zmíněných dvou zařízení, ale také je schopno nabízet doplňkovou

činnost, ze které umí získávat dodatečné příjmy pro svůj provoz. Také se nachází ve městě, které se pyšní titulem „Evropské město sportu 2014“, což vzhledem k tomu, že toto zařízení provádí nejvíce akcí (sportovních či jiných společenských) a turnajů, ze kterých má také dodatečné příjmy, přispívá k jeho konkurenceschopnosti na místním sportovním trhu.

**Graf 4.6 Procentuální vyjádření výnosů vybraných VSZ v letech 2011 – 2014 v %**



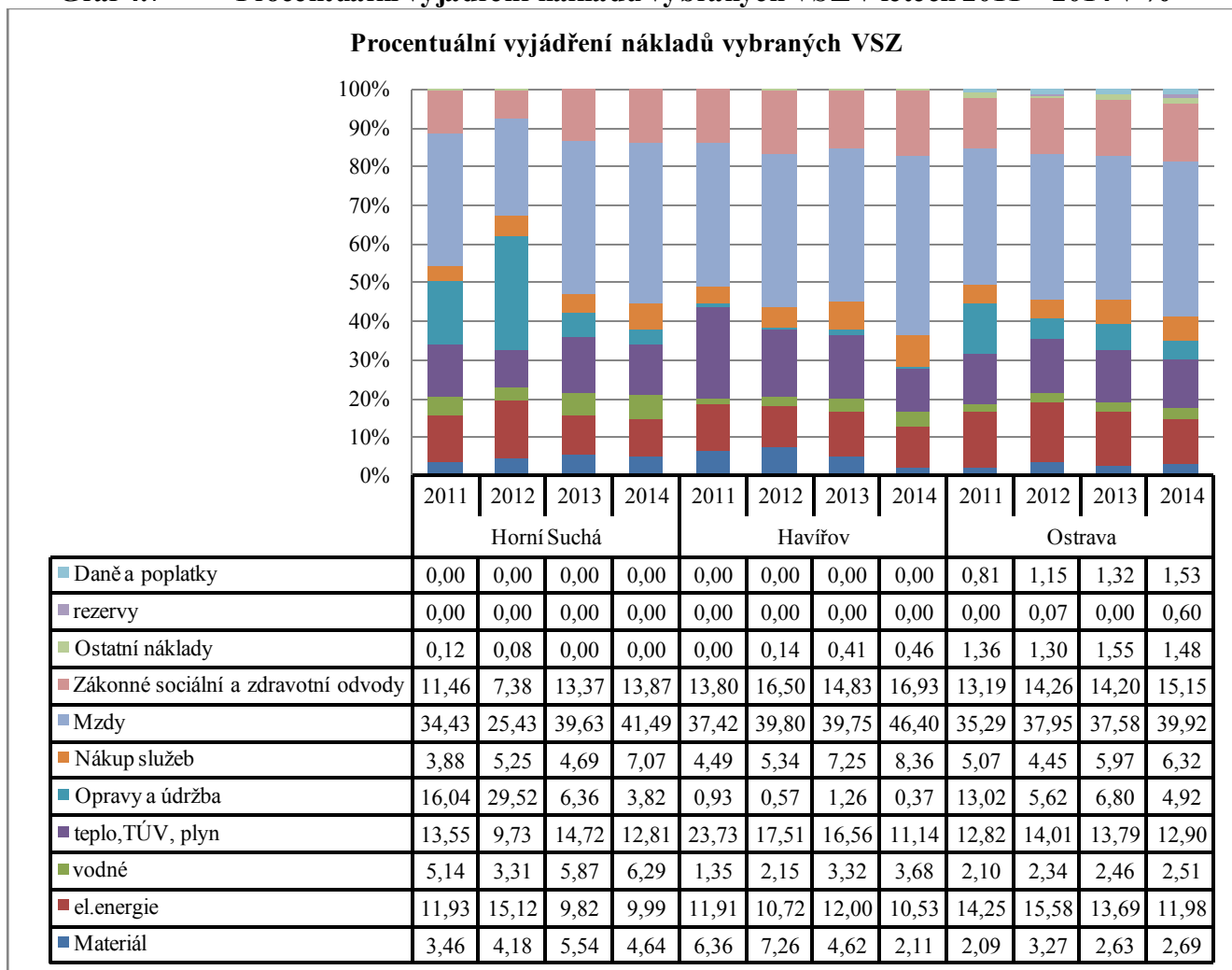
*Zdroj: Vlastní zpracování dle poskytnutých údajů a dat.*

Z grafu výše je na první pohled jasné, že VSZ v Ostravě má výnosy rozčleněny více než ostatní dvě VSZ. Je to jednak způsobeno podrobnější evidencí tržeb než u ostatních, a také tím, že se toto zařízení více orientuje na akce či turnaje a doprovodné činnosti, než například zařízení v Havířově nebo v Horní Suché, které se spíše orientují na poskytnutí základních služeb s menší důrazností na reklamní aktivity nebo protože pracují v jiném právním prostředí. Z grafu výše lze pozorovat, že u VSZ v Havířově a Horní Suché tvoří zásadní položku výnosů poskytování (prodej) služeb související s nájmem sportoviště a půjčováním sportovního vybavení. A hned nato tvoří druhou nejvýznamnější položku výnosů

pronajímání nebytových prostor, ať v rámci soukromých subjektů, nebo ve vlastní režii. Tato položka je největší u VSZ Ostravy, potom VSZ Horní Suché a nakonec VSZ Havířově.

Také lze pozorovat, že u VSZ Ostravy tvoří tržby z reklam a akcí skoro 10 % výnosů, což není nezanedbatelná hodnota, která by mohla pomoci navýšit výnosy u ostatních dvou VSZ.

**Graf 4.7** Procentuální vyjádření nákladů vybraných VSZ v letech 2011 – 2014 v %



Zdroj: Vlastní zpracování dle poskytnutých údajů a dat.

Z grafu výše lze pozorovat, že největšími nákladovými položkami u všech tří VSZ jsou (zprůměrováno a zaokrouhleno):

1. Mzdy (38 %)
2. Vytápění (ať prostřednictvím nákupu plynu či tepla; 16 %)
3. Zákonné odvody (14 %)
4. Elektrická energie (12 %).
5. Opravy a údržba (7 %)

6. Nákup služeb (6 %)
7. Materiál (4 %)
8. Voda (3 %)
9. Daně (1 %)
10. Ostatní (0,6 %)
11. Rezervy (0,2 %)

Z pohledu na jednotlivé procentuální podíly jednotlivých nákladů na celkové náklady provozu těchto zařízení lze doporučit, aby vedení příslušných zařízení provedlo šetření, zda počet zaměstnanců je optimální (či není nezbytně vysoký). Dále co se týče nákladů na vytápění, tak zde bych doporučoval zaměřit se na zateplovací technologie (provést zkoušku úniku tepla) a možná provést srovnání s ostatními podobnými zařízeními, zda by nešlo vyjednat lepší dodávky tepla či plynu (když jedno zařízení platí méně než ostatní, tak zjistit proč). U energie bych také doporučil provést srovnání s ostatními zařízeními jako v případě dodávek plynu či tepla. Co se týče zákonných odvodů, tak se s tím mnoho udělat nedá, protože rozhodování v této oblasti je v rukách státu, a lze pouze predikovat, že s rostoucími výdaji na zdravotnictví a sociální politiku státu, se budou tyto náklady spíše zvyšovat nežli snižovat. Z ostatních nákladových položek bych zmínil ještě nákup služeb či materiálu, protože zde by se mohla teoreticky zavést spolupráce mezi těmito typově podobnými zařízeními, s cílem nakupování služeb a materiálu ve větším množství, což by vylepšilo jejich vyjednávací pozici s dodavateli, a bylo by možné vyjednat lepší cenu (což by mělo za následek snížení nákladů na provoz těchto zařízení).

**Tab. 4.22 Propočet hospodaření vybraných VSZ v MSK na 1 hodinu provozu v letech 2011 – 2014 v Kč**

Na 1 hod. provozu	Horní Suchá				Havířov				Ostrava			
	2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014
<b>Vý</b>	244	225	229	244	192	175	183	198	464	471	536	472
<b>Ná</b>	505	658	490	505	630	592	601	578	736	675	678	646
<b>Bi</b>	-261	-433	-261	-250	-439	-417	-418	-380	-272	-204	-142	-174

*Zdroj: Vlastní zpracování dle poskytnutých údajů a dat.*

Ze tří vybraných VSZ je z pohledu provozní bilance na 1 hodinu provozu na tom nejhůře zařízení v Havířově, které je ve ztrátě v průměru 414 Kč/1 hodinu provozu. Na

druhém místě je zařízení v Horní suché, ve ztrátě v průměru 302 Kč/1 hodinu provozu. Nejlépe je na tom zařízení ve městě Ostravě, ve ztrátě v průměru 198 Kč/1 hodinu provozu. Je to zapříčiněno hlavně tím, že u tohoto zařízení jsou vyšší výnosy než u ostatních VSZ. Extrémní rozdíly v nákladech jednotlivých VSZ se neprokázaly. Pozorujeme nejmenší náklady na 1 hodinu provozu u Horní Suché, v průměru 540 Kč/1 hodinu provozu, u Havířova to je 601 Kč/1 hodinu provozu, u Ostravy to je 684 Kč/1 hodinu provozu. Největší výnosy má Ostrava, potom Horní Suchá a nakonec zařízení v Havířově. Pokud bychom brali nejmenší ztrátu na 1 hodinu provozu jako za nejefektivnější, potom je nutnost prohlásit, že nejefektivnějším zařízením je VSZ v Ostravě, potom VSZ v Horní Suché a nakonec VSZ v Havířově. Rozdíl mezi jednotlivými zařízeními, dle výpočtu ztráty na 1 hodinu provozu, je zhruba 100 Kč/1 hodinu provozu.

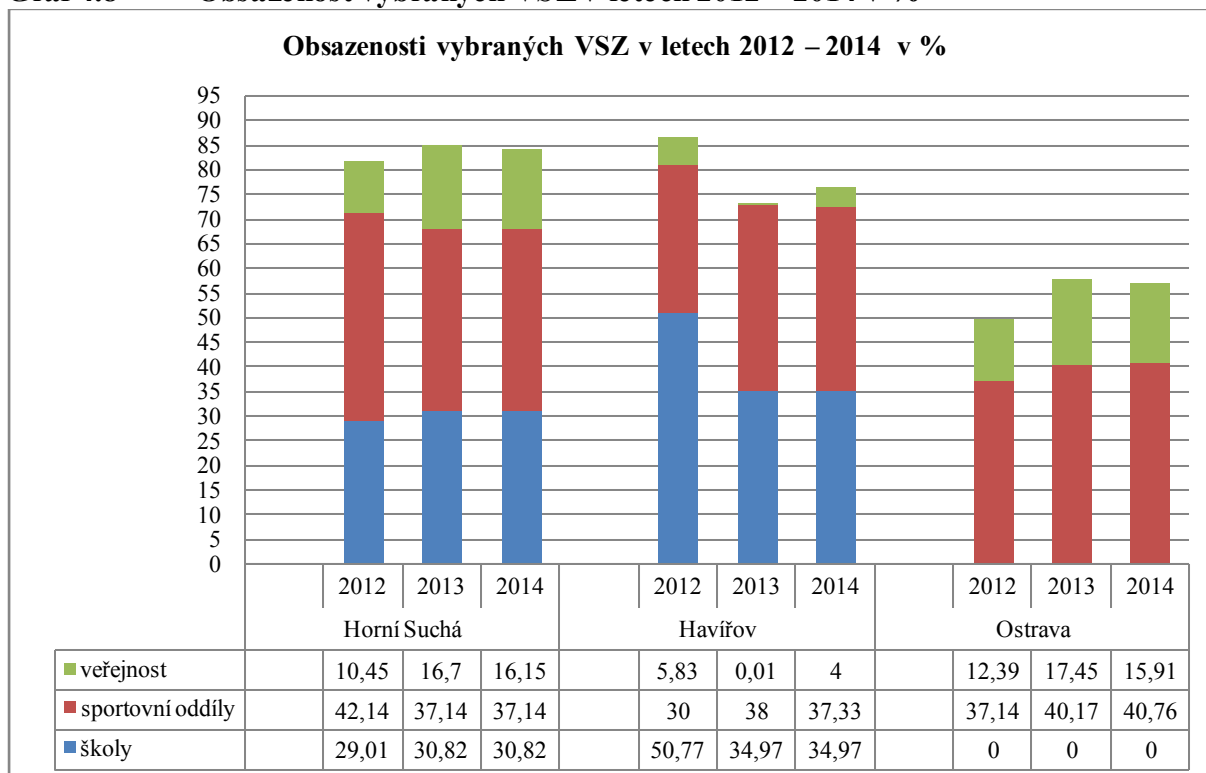
**Tab. 4.23      Propočet cenové politiky vybraných VSZ v MSK v letech 2011 – 2014 v Kč**

Průměr v Kč		Horní Suchá	Havířov	Ostrava
Navýšení ceny bez dodatečných výnosů od škol		677	1248	774
Navýšení ceny s dodatečnými výnosy od škol		283	350	-
Rozdíl mezi oběma cenami	v Kč	394	898	744
	v násobku	2,4	3,6	0

*Zdroj: Vlastní zpracování dle poskytnutých údajů a dat.*

Tabulka výše jasně poukazuje na to, že výsledek hospodaření je velice ovlivněn místní politikou. Pokud by školy měly platit za pronájem hal jako sportovní kluby či veřejnost, tak by se významně měnila cenová politika, pokud by se chtěla vedení těchto zařízení přiblížit vyrovnaným rozpočtům. Jedná se totiž o to, že školy sice momentálně za pronájem neplatí, ale tyto potenciální výnosy jsou kompenzovány jednotlivým zařízením přes provozní dotace od obcí či měst. Samozřejmě, mohl by fungovat takový systém, kde by školy dostávaly příspěvek (dotaci) od obce či města na tělovýchovnou činnost, a tyto peníze by použili na zaplacení pronájmu sportovní haly. V takovém případě by tento systém z účetního hlediska byl složitý a nepřinesl by žádný znatelný pozitivní efekt, protože by se stejně snížili těmto VSZ provozní dotace od města o velikost dotace školám na tělovýchovnou činnost. To znamená, že i když se může jevit, že VSZ jsou ochuzeny na tržbách z prodeje služeb skrze školy, tak ve skutečnosti se jedná pouze o jiný způsob úhrady za pronajímání sportoviště ze strany škol, a to skrze přímé provozní dotace od obce či města dané organizaci či zařízení.

**Graf 4.8 Obsazenost vybraných VSZ v letech 2012 – 2014 v %**



*Zdroj: Vlastní zpracování dle poskytnutých údajů a dat.*

Na první pohled je zřejmé, že nejnižší obsazenost zařízení je v Ostravě, a je to způsobeno hlavně nepřítomností škol (základních, středních či jiných), které by si ji pronajímaly, pravděpodobně v dopoledních hodinách. Největší průměrná obsazenost za sledované období je u VSZ v Horní Suché s 83,46 %, potom je to VSZ v Havířově se 78,63 % a nakonec VSZ v Ostravě s 54,61 %. Největší průměrná obsazenost školami je u Havířova v průměru s 40 %, u Horní Suché je to 30 %. Co se týče průměrné obsazenosti sportovními oddíly, tak zde všechny tři zařízení se pohybují na stejné úrovni od 35 – 40 % (1. Ostrava 2. Horní Suchá 3. Havířov). A co se týče průměrné obsazenosti veřejností, tak o něco lépe je na tom Ostrava než Horní Suchá, ovšem Havířov u této skupiny klientů velmi výrazně propadl. Z grafu je vidět, že VSZ v Horní Suché a Havířově se orientují na školy, sportovní oddíly a Horní Suchá také na veřejnost, zatímco VSZ v Ostravě se orientuje na sportovní oddíly a veřejnost. Je velmi příjemné vidět, že zařízení v Horní Suché a Havířově dosahují vysokých hodnot v celkové obsazenosti svých prostor, což znamená, že jejich provoz (i když ztrátový) má z veřejného hlediska smysl. I když si zařízení v Ostravě také nevede špatně, tak je zde prostor pro navýšení obsazenosti těchto prostor. Například by mohlo být výhodné nabízet jiné sportovní služby nebo kroužky pro osoby různých věkových skupin. Zde ovšem nastává



otázka, jaké věkové skupiny navštěvují v současné době toto zařízení, z toho důvodu by bylo nutné si vést evidenci návštěv zařízení.

**Tab. 4.24 Závislost mezi obsazeností vybraných VSZ a hustotou obyvatelstva v daných municipalitách v MSK v letech 2012 – 2014**

	2012			2013			2014		
	Horní Suchá	Havířov	Ostrava	Horní Suchá	Havířov	Ostrava	Horní Suchá	Havířov	Ostrava
<b>Hustota obyvatel</b>	467	2416	1388	468	2373	1380	482	2380	1376
<b>Celková obsazenost</b>	81,6	86,6	49,53	84,66	72,98	57,62	84,11	76,3	56,67
<b>Výsledná korelace</b>	<b>0,1</b>								

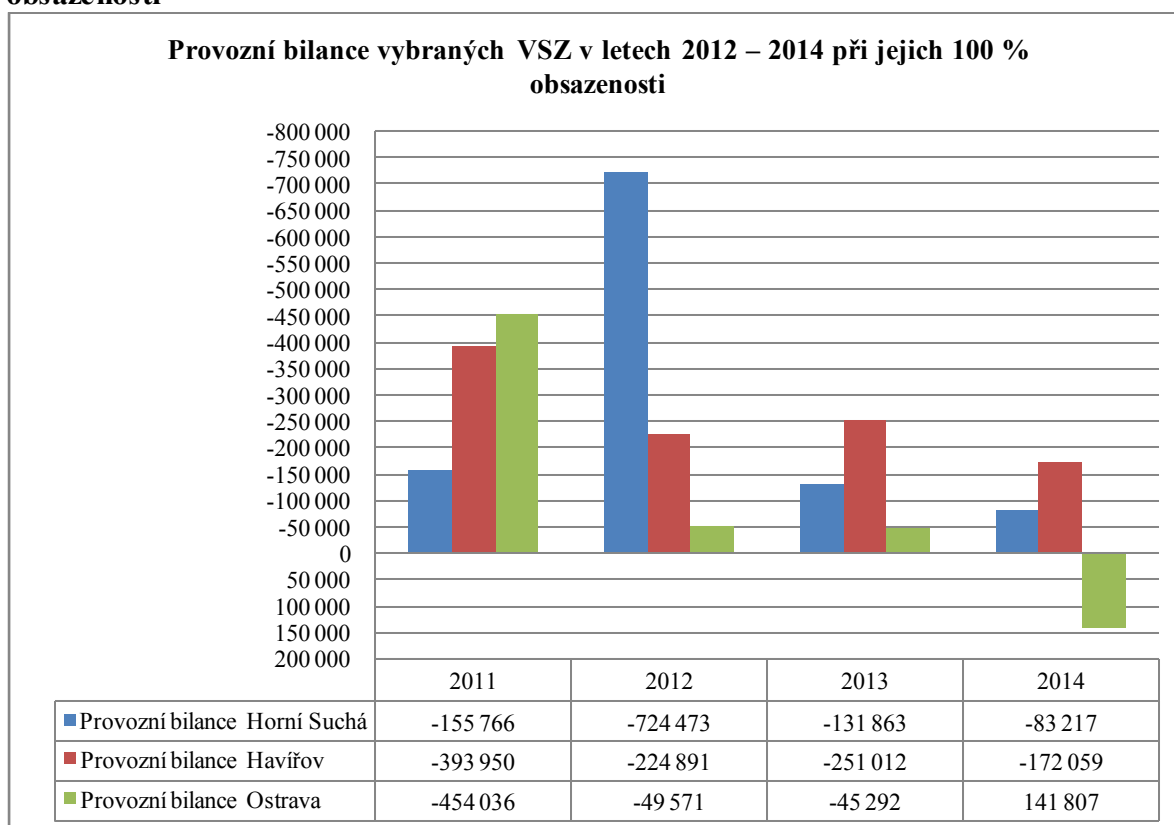
*Zdroj: Vlastní zpracování dle poskytnutých údajů a dat.*

U tabulky výše jsem použil metodu Korelace v programu Excel, abych mohl potvrdit či vyvrátit svou hypotézu: Míra obsazenosti VSZ je silně závislá na hustotě obyvatel. Pokud budeme předpokládat tyto normy pro korelaci:

- 0,0 – 0,3      jedná se o slabou závislost
- 0,3 – 0,7      jedná se o průměrnou závislost
- 0,7 – 0,9      jedná se o silnou závislost
- 0,9 – 1,0      jedná se o velmi silnou závislost,

tak potom je mou povinností prohlásit, že tato má hypotéza je nesprávná, protože výsledná korelace je v hodnotě 0,1, což podle dříve zmíněných norem pro korelaci, se řadí do skupiny 0,0 – 0,3, tedy se jedná o slabou závislost. Lze tedy konstatovat, že míra obsazenosti VSZ není silně závislá na hustotě obyvatel, ale je závislá pouze slabě.

**Graf 4.9 Provozní bilance vybraných VSZ v letech 2012 – 2014 při jejich 100 % obsazenosti**



*Zdroj: Vlastní zpracování dle poskytnutých údajů a dat.*

V grafu je zaznamenána hypotetická situace, ve které jsou vybraná VSZ využívána na 100 %. Pokud by došlo k této skutečnosti, tak pořád by byly tato zařízení v provozní ztrátě, tzn., že není možné při dané cenové politice a při 100 % obsazenosti dosáhnout zisku. Je pravda, že zařízení v Ostravě by bylo teoreticky schopno zisku dosáhnout (a dokonce v roce 2014 by zisku dosáhlo), musíme si ale uvědomit, že do těchto hypotetických výpočtů nebylo započítáno zvýšení nákladů spojené s vyšší náročností na opravy, spotřeby energií a materiálu. Navíc je opravdu velmi nepravděpodobné, že někdy a nějaké VSZ úrovně obsazenosti 100 % dosáhne. Z těchto důvodů musím konstatovat, že má hypotéza (Víceúčelová sportovní zařízení jsou schopna vykazovat zisk při 100 % (plné) obsazenosti) je nesprávná, tzn., že víceúčelová sportovní zařízení nejsou schopna vykazovat zisk při 100 % (plné) obsazenosti. Tyto zařízení by teoreticky mohly vykazovat zisk při 100 % (plné) obsazenosti, pokud by ovšem buďto zvýšily ceny za pronájem sportoviště, nebo nastrovali řasu doplňkových činností, které by poskytovaly dodatečné příjmy do rozpočtu těchto zařízení.

Z výsledků dotazníkového šetření uvedeného výše lze usoudit, že lidé mají nejen zájem o kolektivní sporty, ale také o skupinové lekce, jako např. jóga, aerobik, zumba, pilates aj. Tato skupinová cvičení jsou většinou vhodné taky pro starší lidi, potažmo důchodce, kteří nemusí chodit do práce, mají tudíž dopoledne i ráno mnoho volného času, který by mohli využít návštěvou VSZ. Proto je nutné vést si minimální evidenci návštěvníků (v tomto případě nás zajímá jejich věková struktura) a nabízet pro dané věkové skupiny vhodné sportovní aktivity. Dalším možným zatraktivněním nabídky služeb VSZ by mohly být doplňkové služby v podobě masáží, saun, vířivek, poradenských služeb (výživový poradce, fitness trenér, atd.), různých sportovních obchodů nebo dětský koutek, popř. nabízet občerstvení. Lidé by spíše rádi sportovali podvečer (k večerním hodinám), proto by bylo vhodné snažit se pro dopolední hodiny nabízet sníženou cenu za pronájem sportoviště, odpoledne nabízet spíše sportovním oddílům a klubům a večerní čas přenechat veřejnosti.

Zřejmě tím nejcennějším výsledkem provedeného průzkumu je informace, lidem více vyhovuje rezervování sportovních aktivit přes elektronický systém daného zařízení nežli telefonicky, a také by rádi využili možnosti platit platební kartou za využití služby. Podle mého názoru, většina vedení VSZ používá k rezervování sportovních aktivit telefonické volání, což může být velká chyba. Podle mého názoru by se zvýšil zájem o využití VSZ v případě, kdyby byl zaveden elektronický systém, ve kterém by se potencionální zájemci o sportovní aktivity mohli přihlásit a provést rezervaci a také okamžitě provést platbu pomocí platební karty nebo bezhotovostním převodem.

## 5. ZÁVĚR

Sport se stal pevnou součástí občanské společnosti a stále nabývá na významu. Sport má dnes velkou důležitost, protože může podpořit u mladých lidí důležité hodnoty, jako jsou věrnost, přátelství, sdílení a solidarita. U starších lidí může zpomalit proces stárnutí, jak fyzického tak duševního. A právě proto se sport rozvinul v posledních době jako jeden z typických jevů moderní doby. Stále častěji se setkáváme s nedostatkem tělesné aktivity u mladých lidí, z čehož mohou s postupem času vznikat různé společenské problémy jako je obezita, zvýšená zdravotní péče a špatné výživové a pohybové zvyklosti. Je proto zapotřebí dále pokračovat ve světové kampani za zdravý životní styl a morální podvědomí lidí.

Jedním z míst, kde lze sportovní aktivitu vykonávat k uchování fyzického a duševního zdraví je právě víceúčelové sportovní zařízení. Co se týče výstavby nových, údržba současných a likvidace starých a nepoužívaných sportovních zařízení, tak kdysi existovala organizace Sportprojekt, spadající pod ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, který měl na starosti rozvoj a údržbu těchto zařízení. Ovšem časem byla tato organizace zrušena, a její funkce přešly na obecní a městská zastupitelství, čímž se rozhodnutí o výstavbě a údržbě sportovních zařízení stala především politická. Již dříve jsem v této diplomové práci rozvinul myšlenku, že lze současnou situaci kolem sportovních zařízení brát jako experiment, při kterém se otestuje kompetentnost vedení obcí a měst, zajistit danou oblast služeb bez dozoru přímé státní organizace, jako byl kdysi Sportprojekt. Často se totiž hovoří, že stát je více neefektivní v řízení svého území, nežli jednotlivé obce, a probíhá nekonečná debata, zda by mělo dojít k většímu či menšímu odcentralizování moci, tzn. přesunout některé pravomoci na obce (princip subsidiarity). A právě na situaci kolem sportovních zařízení lze vypožorovat, zda obce nebo města jsou připraveny a jsou kompetentní pro další svěření pravomocí, nebo pouze jednotlivých oblastí poskytování veřejných služeb.

Jsem přesvědčen o tom, že Moravskoslezský kraj je vhodný k provozování víceúčelových sportovních zařízení a to hlavně z důvodu nejvyšší hustoty obyvatel (kromě hl. m. Prahy) v České republice a také vzhledem k místním politikám snažící se o propagaci sportu a sportovních aktivit (např. „Evropské město sportu 2014“ v Ostravě).

Ze zjištěných údajů o výnosech vybraných VSZ je patrné, že pro dosažení lepších finančních výsledků nestačí pouze základní výnos z prodeje služeb či dokonce pronajímání

nebytových prostor soukromým subjektů, ale také je potřeba provádět doplňkové činnosti, využívat reklamní plochy a snažit podílet se na zisku z prováděných akcí či turnajů. Tyto dodatečné činnosti lze provést bez odkladu, protože lze využít aktuální prostory, a nemusí se provádět přístavby, kde by se tyto činnosti musely konat. Z tohoto důvodu doporučuji vedení VSZ v Horní Suché a Havířově, aby se inspirovali u ostatních a začali rozšiřovat svůj sortiment služeb.

Z pohledu na jednotlivé procentuální podíly jednotlivých nákladů na celkové náklady provozu těchto zařízení lze doporučit, aby vedení příslušných zařízení provedlo šetření, zda počet zaměstnanců je optimální (či není nezbytně vysoký). Dále co se týče nákladů na vytápění, tak zde bych doporučoval zaměřit se na zateplovací technologie (provést zkoušku úniku tepla) a možná provést srovnání s ostatními podobnými zařízeními, zda by nešlo vyjednat lepší dodávky tepla či plynu (když jedno zařízení platí méně než ostatní, tak zjistit proč). U energie bych také doporučil provést srovnání s ostatními zařízeními jako v případě dodávek plynu či tepla. Co se týče zákonných odvodů, tak se s tím mnoho udělat nedá, protože rozhodování v této oblasti je v rukách státu, a lze pouze predikovat, že s rostoucími výdaji na zdravotnictví a sociální politiku státu, se budou tyto náklady spíše zvyšovat nežli snižovat. Z ostatních nákladových položek bych zmínil ještě nákup služeb či materiálu, protože zde by se mohla teoreticky zavést spolupráce mezi těmito typově podobnými zařízeními, s cílem nakupování služeb a materiálu ve větším množství, což by vylepšilo jejich vyjednávací pozici s dodavateli, a bylo by možné vyjednat lepší cenu (což by mělo za následek snížení nákladů na provoz těchto zařízení).

Dále byla zjišťována provozní bilance na 1 hodinu provozu vybraných zařízení, s tím výsledkem, že všechny tři zařízení jsou každoročně v provozní ztrátě. Nedoporučoval bych navýšení cen služeb na takovou úroveň, kdy by byla provozní bilance nulová, protože by to znamenalo extrémní navýšení ceny a tím pádem také prudký pokles návštěvnosti těchto zařízení, ovšem možná by se dalo hovořit o mírném zvýšení či snížení ceny, za účelem zvýšení tržeb nebo zvýšení návštěvnosti. Pokud by vedení těchto VSZ chtělo provést tyto úpravy cen, tak doporučuji nejdříve provést zjištění, jak vysoká je elasticita poptávky (např. zavést snížení ceny o víkendech a pozorovat o kolik se zvýší návštěvnost) po daných službách.

Dále musím konstatovat z provedených zjištění, že obsazenost je u zařízení v Horní Suché, pohybující se kolem 83,46 %, na velmi vysoké úrovni a mohu pouze doporučit nabízet kolektivní cvičení nebo kolektivní lekce, aby přilákal další zájemce k vyplnění prázdných míst na časovém harmonogramu zařízení. Také bych doporučoval, zda nezačínat provoz spíše v 9:00 (kdy začíná výuka tělovýchovy základních škol) než v 7:00, a tím pádem ušetřit na provozních nákladech za energie, samozřejmě by se to muselo odvíjet, jaká je návštěvnost tohoto sportovních zařízení v brzkých ranních hodinách.

Co se týče sportovního zařízení v městě Havířově, tak to se také pohybuje ve vyšších hodnotách, průměrná návštěvnost je 78,63 %. U tohoto sportovního zařízení bych doporučoval zaměřit se více na zatraktivnění svých nabízených činností pro veřejnost. Také bych doporučoval nabízet doplňkové služby v podobě skupinového cvičení či lekcí, poradenských služeb nebo zavést dětský koutek.

U zařízení v městě Ostravě, s průměrnou návštěvností 54,61 %, bych doporučoval také zavést tyto doplňkové činnosti, také bych se zamyslel, zda by nebylo vhodné nabízet nekolektivní sporty nebo sporty méně rozšířené, například biliár, kulečník, házení šipek, stolní fotbal, petang, korfbal, ringo atp. Protože toto zařízení zajišťuje mnoho akcí a turnajů, tak by bylo schopno zajistit konání akcí nebo turnajů také pro již zmíněné nekolektivní či méně známé sporty. Může provádět turnaje společenské (nesouvisející přímo se sportem) jako například turnaj v karetních hrách, šachách nebo soutěž o největšího jedlíka Ostravy.

Jak jsem již zmínil dříve, pro lepší hospodářský výsledek je zapotřebí zvýšit výnosy a snížit náklady. V této diplomové práci jsem se zabýval hypotézou, že stačí navýšit návštěvnost sportovních zařízení (v ideální situaci na 100 %) a že tím pádem se zvýší výnosy natolik, aby tyto zařízení vykazovali vyrovnanou (nulovou) provozní bilanci či dokonce vykazovali zisk. Je pravda, že zvýšení návštěvnosti by mělo velmi příznivý vliv na straně výnosů, ovšem nedošlo by k dosahování zisku. Z tohoto důvodu musím prohlásit, že má hypotéza, že víceúčelová sportovní zařízení by vykazovala zisk, pokud by byla při současných cenách využita na 100 %, je nesprávná. K dosažení zisku (nebo vyrovnané provozní bilanci) je podle mého názoru možné převážně cestou doplňkových činností. To znamená, že o VSZ musíme uvažovat nejen o jedné budově, o jednom subjektu, ale je třeba se na ně dívat jako na sportovní areál, ve kterém je hlavní sportovní budova a v bezprostřední blízkosti jsou podporující zařízení (budovy, místnosti, hřiště), které provádějí doplňkovou

činnost a tím podporují činnost hlavní. Také je mou povinností prohlásit, že má druhá hypotéza, že míra obsazenosti VSZ je silně závislá na hustotě obyvatel, také je nesprávná, protože tato závislost lze dle korelace považovat pouze za slabou.

Na úplný závěr bych doporučil všem víceúčelovým sportovním zařízením, které používají telefonické či emailové systémy rezervace sportovních aktivit, aby zavedly elektronický systém rezervace sportovních aktivit a možnost jejich následného zaplacení pomocí bezhotovostního převodu, např. pomocí platební karty. Samozřejmě je to nemalá investice, ale podle mého názoru zásadní pro zabezpečení budoucího fungování těchto zařízení.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Odborná literatura

HALÁSEK, Dušan a David LENERT. *Ekonomika veřejného sektoru: (vybrané kapitoly)*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2009, iv, 238 s. ISBN 978-80-248-1854-2.

PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. *Veřejný sektor - řízení a financování*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 485 s. ISBN 978-80-7357-936-4.

NOVOTNÝ, Jiří. *Sport v ekonomice*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 512 s. ISBN 978-80-7357-666-0.

HOBZA, Vladimír a Jaroslav REKTOŘÍK. *Základy ekonomie sportu*. Praha: Ekopress, c2006, 191 s. ISBN 80-86929-04-3.

### Internetové zdroje

<http://www.risy.cz/cs/krajske-ris/moravskoslezsky-kraj/kraj/vybavenost-kraje/sportovni-zarizeni/#o1>

[http://csugeo.i-server.cz/csu/2014edicniplan.nsf/krajkapitola/330134-14-n\\_2014-10](http://csugeo.i-server.cz/csu/2014edicniplan.nsf/krajkapitola/330134-14-n_2014-10)

<https://www.czso.cz/>

[www.risy.cz](http://www.risy.cz)

<http://viceucelova-sportovni-hala.vyplnto.cz>

### Interní dokumenty obecního úřadu Horní Suchá

Projektová dokumentace investičního projektu „Sportovní hala na p.č. 92, ul. Těřlická“

Zpracované údaje o výnosech a nákladech Sportovní haly, Obec Horní Suchá za rok 2011 až 2014



## **SEZNAM ZKRATEK**

<b>VSZ</b>	<b>Víceúčelové sportovní zařízení</b>
<b>ÚSC</b>	<b>Územní samosprávný celek</b>
<b>HDP</b>	<b>Hrubý domácí produkt</b>
<b>ROP</b>	<b>Regionální operační program</b>
<b>MMR</b>	<b>Ministerstvo Pro Místní Rozvoj</b>
<b>SR</b>	<b>Státní rozpočet</b>
<b>ČSN EN</b>	<b>České technické normy evropské normy</b>
<b>TK</b>	<b>Tělesná kultura</b>
<b>OS</b>	<b>Organizační složka</b>
<b>OPS</b>	<b>Obecně prospěšná společnost</b>
<b>NNO</b>	<b>Nestátní nezisková organizace</b>
<b>ČDDD</b>	<b>Čistý disponibilní důchod domácností</b>
<b>STZ</b>	<b>Sportovní tělovýchovné zařízení</b>
<b>ČSTV</b>	<b>Český svaz tělesné výchovy</b>
<b>TVS</b>	<b>Tělovýchovná sportoviště</b>
<b>TJ</b>	<b>Tělovýchovná jednota</b>
<b>PD</b>	<b>Projektová dokumentace</b>
<b>NBP</b>	<b>Nebytový prostor</b>
<b>VSH</b>	<b>Víceúčelová sportovní hala</b>
<b>SH</b>	<b>Sportovní hala</b>

### **Příloha 3: Prohlášení o využití výsledků diplomové (bakalářské) práce**

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 20. 04. 2015

.....  
Roman Bajger